



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

**Analýza managementu volejbalového klubu**

**The Management Analysis of Volleyball Club**

Student: Diana Pomykalová

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Zlatava Jakubšová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Diana Pomykalová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management  
Téma: **Analýza managementu volejbalového klubu**  
**Management Analysis of Volleyball Club**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretický úvod do problematiky
  3. Vývoj managementu volejbalového klubu
  4. Shrnutí výsledků šetření a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2002. ISBN 80-248-0130-2.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.  
KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

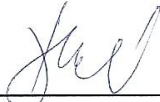
Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Zlatava Jakubšová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

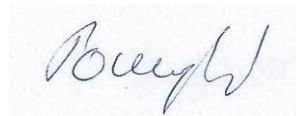


  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Čestné prohlášení:**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně.

V Ostravě 9. května 2014

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pomykalová', is written on a light blue rectangular background.

.....  
Diana Pomykalová

### **Poděkování:**

Velmi ráda bych chtěla poděkovat své vedoucí práce PaedDr. Zlatavě Jakubšové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, jež mi poskytla v průběhu tvorby bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat starostovi sportovního klubu TJ Sokol Frýdek-Místek Jiřímu Zaoralovi a Alexandře Dedkové, hlavní trenérce extraligy žen téhož klubu, za poskytnuté informace a vstřícnost při spolupráci.

## Obsah

1. Úvod.....	4
2. Teoretický úvod do problematiky .....	5
2.1. Sportovní prostředí .....	5
2.2. Management .....	8
2.2.1. Sportovní management .....	10
2.2.2. Manažer .....	10
2.2.3. Sportovní manažer .....	14
2.3. Marketing .....	14
2.3.1. Marketingový mix .....	16
2.3.2. Sponzoring ve sportu.....	17
2.3.3. Marketingové výzkumy .....	18
3. Vývoj managementu volejbalového klubu .....	23
3.1. Vývoj managementu TJ Sokol Frýdek-Místek .....	24
3.1.1. Vývoj managementu v letech 1994-2001 .....	24
3.1.2. Vývoj managementu v letech 2002-2013 .....	24
3.2. Struktura a analýza managementu TJ Sokol Frýdek-Místek pro rok 2014 .....	26
3.2.1. Rozhovor se starostou TJ Sokol Frýdek-Místek .....	26
3.2.2. Dotazník.....	34
3.2.3. Rozhovor s šéftrenérem TJ Sokol Frýdek-Místek .....	43
3.2.4. SWOT analýza .....	48
4. Shrnutí výsledků šetření a doporučení .....	51
5. Závěr .....	53

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

# 1. Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila „Analýza managementu volejbalového klubu“. K volbě tématu mě přiměl osobní zájem o odvětví volejbalu a zejména o volejbalový klub TJ Sokol Frýdek-Místek, jehož prostředí je mi velmi známé a blízké, díky dlouholetému vztahu z pozice hráčky. I z tohoto důvodu jsem se chtěla tímto tématem zabývat, a pomoci tak svému klubu k rozvoji.

Práce je rozčleněna na dva dílčí celky, z nichž první se zaměřuje na teoretické obeznámení s ekonomickými pojmy management, marketing, včetně podrobnějšího popisu jejich využitých forem, ale také budou vysvětleny základní pojmy ze sportovního prostředí týkající se dané problematiky. Dále se tato část bude věnovat metodologii výzkumného šetření, jež jsou následně při mé analýze TJ Sokol Frýdek-Místek použity. V empirické části se nejprve seznámíme s historií klubu a následně zanalyzujeme klub v rámci dvou období, které od sebe dělí postup do extraligového prostředí. Dále se tato část bude věnovat samotnému cíli výzkumu, který se zaměřuje na popis metod výzkumu a přepisu dat s následným vyhodnocením. Pro tuto práci bylo využito dvou metod – dotazování ve formě rozhovoru a dotazníku, dále SWOT analýza. Poslední část bakalářské práce tvoří shrnutí výsledků šetření na základě zpracovaných údajů a následné doporučení k efektivnějšímu fungování i řízení klubu a zejména k posílení zájmu ženské mládeže o volejbal ve Frýdku-Místku.

**Cílem práce je celková analýza managementu volejbalového klubu TJ Sokol Frýdek-Místek.**

Sekundární cíl práce byl zvolen na základě aktuálnosti, neboť tento klub se v současné době potýká s nižší poptávkou po ženském volejbale a je tedy žádoucí se tímto problémem zabývat, analyzovat situaci a navrhnout případná opatření, která by mohla vést ke zlepšení dosavadní situace, a zvýšit tak zájem o ženský volejbal ve Frýdku-Místku.

## **2. Teoretický úvod do problematiky**

V této kapitole si přiblížíme historii sportu v České republice, vznik volejbalu ve světě a jeho charakteristiku. Následně si objasníme základní pojmy dané problematiky, kterými jsou: management, manažer a jeho úloha, a ke konci kapitoly se budeme zabývat popisem pojmu marketing.

### **2.1. Sportovní prostředí**

Sport se stal nedílnou součástí společenské kultury. Má tedy výrazný společenský charakter a je jedním z mnoha aspektů odrážející životní způsob života jedince. V současnosti oslovuje téměř 50 % světové populace a ne nadarmo se uvádí, že sport je integrující částí lidské kultury, neboť zde nejsou takové rozdíly jako v kulturách jednotlivých zemí či jazykové bariéry. Může mít úlohu aktivní zábavy pro sportovce, kteří ho provozují, ale i úlohu pasivní zábavy pro diváky. Ti se mohou sportovních událostí zúčastnit bezprostředně na místě, nebo mohou tyto události sledovat prostřednictvím televize nebo rozhlasu.[1]

### **Historie sportu v ČR**

Počátky sportu v českých zemích bychom mohli hledat již ve 14. století za vlády rodu Lucemburků. Tehdy se totiž začala objevovat obliba rytířských turnajů, které můžeme označit za předskokana sportovních klání. Od 16. století se k oblíbeným aktivitám přidalo také sáňkování a bruslení. Na přelomu 15. a 16. století se objevují první halové sporty, v počátcích pěstované v tzv. míčovnách. V České republice lze najít dodnes dochovanou míčovnu, a to na Pražském hradě – nejnavštěvovanějším místě republiky. Šlechtici v takových míčovnách hráli hry podobné tenisu, nebo například kuželky. Na přelomu 16. a 17. století se v románských zemích vyvinul šerm, který zanedlouho dorazil do českých zemí a zapříčinil vznik Královské české zemské stavovské šermírný.

Se skutečným sportem a jeho organizací se však setkáme až ve 20. století, a to s vůdčími osobnostmi jako byli Miroslav Tyrš a Jindřich Fügner, kteří dne 16. 2. 1862 založili Sokol pražský, čímž se řadí mezi nejstarší organizace tohoto typu na světě. Po vzoru této organizace začaly vznikat i další sokolské jednoty v ostatních krajích



českých zemí a postupně se zakládaly autonomní organizační celky, z jejichž sjednocení vzešla následně v roce 1904 Česká obec sokolská a roku 1908 také katolická tělovýchovná jednota Orel.

Sokol však nebyla jen organizace tělovýchovná, ale hluboce působila s vlasteneckými a demokratickými myšlenkami, čímž se stal nepohodlným pro všechny totalitní režimy našich dějin. Proto byla jeho činnost pozastavována, a to v době první světové války v roce 1915, následně během nacistické okupace, při které musel pozastavit svou činnosti i Orel a po roce 1948 pohltila tyto dvě organizace tzv. sjednocená tělovýchova. Rok 1948 byl také rokem konání na dlouhou dobu posledního sokolského sletu, jež je setkáním všech členů sdružených v Sokole. Tento slet charakterizovalo sportovní vystoupení, které bylo za komunismu nahrazeno tzv. spartakiádami. Ty se sice konaly již dříve, a to poprvé v roce 1921, po roce 1948 se však staly jedinou možnou sportovní akcí, kterou velmi podbarvovala komunistická ideologie. Snahy o obnovu Sokola v roce 1968 udusila normalizace a teprve v lednu roku 1990 byl vzkříšen – již počtvrté.

Dnes sdružuje Česká obec sokolská (ČOS) téměř 1100 jednot, 190 000 členů a podporuje sportovní výkony v 57 sportech. Nabízí rozsáhlý program pro využití volného času a umožňuje zvýšení fyzické zdatnosti tělovýchovnou a sportovní činností všestranného a speciálního charakteru, ale také účast na kulturním a společenském životě sokolských jednot. Právě toto spojení je pro Sokol typické.[12]

## **Vznik, vývoj a charakteristika volejbalu**

Vznik volejbalu doprovází dvě verze. Neoficiální verze zastává počátky volejbalu u hasičského sboru v Chicagu. Zdejší hasiči si zde krátili volné chvíle házením míče přes natažený provaz a při dopadu balonu na zem získal bod soupeř na druhé straně. Kvůli zrychlení hry pak hráči zkoušeli míč odbíjet, a tak vzniklo nové sportovní odvětví. Oficiální verze udává, že místem jeho vzniku jsou Spojené státy americké, kde v křesťanské organizaci tělesné výchovy YMCA v městě Massachusetts působil jako ředitel William G. Morgan, který tuto hru roku 1895 vymyslel. K této verzi se přiklání i volejbalové učebnice vydané v USA i FIVB (Fédération Internationale de Volleyball).

Volejbalové začátky nebyly nikterak lehké. Hlavní myšlenkou Morgana byl nový sport odlišující se od košíkové, která byla v té době již zavedena, nicméně vyhovovala

spíše mladším cvičencům. Pro starší byla příliš namáhavá a ostrá, a tak Morgan hledal hru, ve které by nebylo osobního styku hráče s hráčem. Nejdříve ho napadlo přenést do tělocvičny tenis, nicméně když uvažil, co všechno tenis ke hře potřebuje, a že jen málo hráčů může hrát najednou, upustil od této myšlenky, avšak nápad se sítí, která by rozdělovala skupiny hráčů na dvě družstva, zachoval. Následovalo vyřešit problém s hracím míčem. Zkoušeli hrát duši z míče na kopanou, ale ta byla lehká a příliš pomalá. Následně zkusili hrát s míčem na košíkovou, ale ten byl příliš velký a těžký. Nakonec se hráči, kterým se hra líbila, domluvili na míči, který jim zhotovila na zkoušku firma Spalding, a který se používá dodnes.

Willian G. Morgan novou hru nazval mintonette a na podzim roku 1896 byla odbíjena poprvé prezentována na konferenci pracovníků YMCA, konající se na Springfield College, kde A. T. Halstet navrhl, aby se hra přejmenovala na „volley-ball“ podle odražení míče – to volley the ball. Od tohoto roku dostává volejbal herní strukturu v podobě pravidel hry a hřiště pak byla zakládána jak na koupalištích a ve sportovních střediscích, tak i ve školách a na kolejích, neboť tato hra byla oblíbená zejména u mládeže.[13]

## **Charakteristika volejbalu**

Volejbal hrají dvě družstva vždy po šesti hráčích na obdélníkovém hřišti o rozměrech 18 x 9 m obklopeném volnou zónou, která je na všech stranách minimálně 3 m široká. Uprostřed hřiště nad středovou čarou je umístěna síť, jejíž horní okraj je ve výšce 2,43 m pro muže a 2,24 m pro ženy. Sloupky, na kterých je síť připevněna, jsou umístěny ve vzdálenosti 0,5 – 1,0 m na vnější straně od postranních čar a jsou 2,55 m vysoké. Hrací míč musí být kulatý s povrchovou vrstvou zhotovenou z měkké kůže nebo ze syntetické kůže a uvnitř s duší z gumy nebo jiného podobného materiálu.

Utkání se hraje na 3 vítězné sety hrané do 25 bodů, krom 5. setu, tzv. tie-break, hrajícího se do 15 bodů. Výsledek tedy může skončit 3:0, 3:1 nebo 3:2. Vždy se hraje s rozdílem dvou bodů. V případě nerozhodnutého stavu 24:24 se ve hře pokračuje, dokud není dosaženo dvoubodového rozdílu. Družstvo má možnost uskutečnit během jednoho setu 6 střídání. Výjimkou je tzv. libero, které může vyměnit kteréhokoliv hráče zadní řady, kolikrát chce a není to započítáno do střídání družstva. Účelem hry je odehrát míč přes síť do soupeřova pole a zároveň zabránit soupeřově snaze o totéž. Družstvo má právo na tři odbítky, aby vrátilo míč k soupeři. V případě doteku míče, letícího ze soupeřovy poloviny,

od bloku, se tento dotek nezapočítává a může následné první odbití uskutečnit i samotný blokující hráč.[14]

## 2.2. Management

Tato kapitola si klade za cíl nastínit základní problematiku týkající se managementu, jeho sportovní složky a objasnění postavení manažera a jeho funkcí v ekonomice.

### Vymezení pojmu „management“

Slovo „management“, původně z anglického jazyka, se užívá po celém světě a nejlépe mu terminologicky odpovídá český ekvivalent „řízení“. Většinou se při tom myslí na řízení podnikové, které zahrnuje jak vedení celku, tak i jednotlivé činnosti firmy (např. výrobní, prodejní, finanční, vědeckovýzkumná).[8]

Za poslední desetiletí lze ve světovém i českém manažerském písemnictví snadno nalézt desítky definic pojmu „management“ včetně jejich odlišných interpretací. Neexistuje tedy jednoznačné a všeobecně přijaté stanovisko k chápání tohoto pojmu.[9]

Německý marketingový odborník, jenž je považován za nejpřednějšího světového průkopníka teorie řízení a je nazýván otcem marketingu, P. F. Drucker, ve své klíčové učebnici uvádí: „*Výklad pojmu „management“ je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.*“ (Vodáček a Vodáčková, 1994, s. 15).

Dle Vebera se s pojmem „management“ můžeme setkat v trojím významu:

- specifická aktivita,
- skupina řídících pracovníků,
- vědní disciplína.

Management jako specifickou aktivitu (profesi) řadíme mezi jednoho z významnějších činitelů působících na prosperitu každé organizace. Ta může být sebelépe technicky vybavená a mít k dispozici kvalifikované pracovníky, avšak nemusí to

garantovat úspěch, je-li organizace špatně řízena. Na tomto základu se můžeme shledat s celou řadou definic, které lze rozdělit minimálně do tří skupin.

**První skupina** definic zdůrazňuje složky, které tvoří náplň manažerské profese:

Management – soubor názorů, zkušeností, přístupů, doporučení a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí určitých činností (manažerských funkcí) směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.

**Druhá skupina** se soustřeďuje na smysluplnost managementu, tzn. dosažení vytyčeného cíle:

Management – umění dosáhnout toho, aby pracovníci udělali to, co je třeba.

**Třetí skupinu** tvoří definice, jež usilují o zdůraznění tří důležitých faktorů, a to, **riziko**, s nimiž jsou manažerské činnosti spojeny, **změny**, pomocí kterých jsou tyto činnosti realizovány, aby bylo dosaženo žádoucích **efektů** či hodnot.

Management – mobilizace a aktivizace všech zdrojů a podstupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou instituci.

Slovo management může krom řízení vyjadřovat také jako skupinu podnikových pracovníků. Na jedné straně jde o označení funkce a na straně druhé o označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají. Pojem management označuje zejména řízení celé jednotky, ale také řízení určité ucelené podnikové činnosti, kde následně hovoříme o managementu finančním, personálním, informačním či o managementu kvality.

Navzdory tomu, že management neposkytuje nezvratná fakta, je považován za vědní disciplínu. Řada názorů, přístupů a závěrů doporučovaných managementem na počátku tohoto století bývá nahrazováno novými pojetími, a to z toho důvodu, že tato doporučení managementu jsou spjata s realitou, jež se do jisté míry neustále mění.

Často diskutující otázkou při vysvětlení pojmu management je, zda tento obor je věda nebo umění. Dnes se v pragmaticky orientované literatuře obvykle sdílí tolerantní názor, že manažerská disciplína je jak vědou, tak uměním, kde záleží na charakteru řešených úloh a individuálních schopnostech manažerů, jež jsou lidé, kteří využívají znalostního zázemí managementu (zkušeností, metod, přístupů, technik apod.).[7]

### **2.2.1. Sportovní management**

Způsobu uceleného řízení tělovýchovných a sportovních svazů, spolků, klubů, tělovýchovných jednot a družstev, které alespoň z části realizují podnikatelsky orientované aktivity, odpovídá pojem management tělesné výchovy a sportu. Vyjadřuje také způsob řízení výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb v podnikatelském sektoru. V americké a západoevropské literatuře se užívá pojem „sportmanagement“, který se v českém jazyce překládá jako „sportovní management“. Pokud ovšem chceme zachovat hledisko našich tradičních podmínek, lze užít již výše zmíněný termín management tělesné výchovy a sportu.[1]

Pojem sportovní management je složen ze dvou základních prvků:

- management a komerce – zahrnuje nejen manažerské funkce, ale i takové obory jako je účetnictví, marketing, ekonomie, finance a právo.
- sport – z hlediska sportovního managementu zde patří zejména diváctví (konzumování sportovní zábavy) a oblast zdatnosti, zaměřující se na aktivní účast participantů na sportovních a tělovýchovných aktivitách.[1]

Pro sportovní management jsou charakteristické tři aspekty, jimiž se odlišuje od jiného podnikatelského řízení:

- sportovní marketing,
- podnikání ve sportu,
- zaměstnání v průmyslu, který se zabývá výrobou sportovního zboží.[1]

### **2.2.2. Manažer**

Klasik světového managementu P. F. Drucker charakterizuje manažera jako vedoucího pracovníka zodpovědného za dosahování cílů jemu svěřenými organizačními jednotkami (podnikovými útvary, pracovními kolektivy). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. P. F. Drucker zároveň zastává myšlenku, že manažerská práce se dnes stala odborně náročnou profesí.[9]

## **Manažerské role**

K tomu, aby bylo dosahováno organizací stanovených cílů, je při efektivním fungování organizace vyžadováno od managementu, resp. od manažera, zvládnutí soustavy rolí, které musí při vykonávání práce zastávat. Tyto role se mohou na základě určité situace prolínat a upřednostňovat navzájem.[1]

Jedno z nejznámějších členění manažerských rolí stanovil Henry Mintzberg:

a) Interpersonální role:

- představitel organizace (figurehead),
- vedoucí (leader),
- zprostředkovatel (liason).

b) Informační role:

- příjemce informací (monitor),
- šířitel informací (disseminator),
- mluvčí (spokesperson).

c) Rozhodovací role:

- podnikatel (entrepreneurial),
- řešitel konfliktů (disturbance-handler),
- poskytovatel zdrojů (resource-allocator)
- vyjednávač (negotiator).[1]

## **Manažerské funkce**

Má-li být dosaženo požadovaných cílů, musí být manažerské role nutně v souladu s manažerskými funkcemi, kterými se obecně myslí typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává ve své práci. Ve světové manažerské literatuře se můžeme setkat s odlišnými pojetími, jak obsahové náplně manažerských funkcí, tak i jejich rozdílné klasifikace.[8]

Jednu z nejrozšířenějších a dodnes nejužívanějších klasifikací manažerských funkcí uvedli Američané Harold Koontz a Heinz Weihrich ve své klasické učebnici managementu:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- výběr a rozmístění spolupracovníků (staffing),
- vedení lidí (leading),
- kontrola (controlling).[8]

V souvislosti s manažerskými funkcemi lze za myšlenkově obdobné považovat i pojetí tzv. kritických faktorů úspěchu (Critical Success Factors), díky kterým se manažeři snaží věnovat pozornost na ty stránky jejich práce, které pro ně mají zásadní význam. Také v této oblasti existuje v manažerské literatuře více rozdílnějších interpretací těchto faktorů, z čehož se nejvíce rozšířily obzvlášť dvě koncepce, a to:

- koncepce „kritických faktorů úspěchu“ K. H. Chunga,
- koncepce „7 S“ konzultační firmy McKinsey:
  - strategie (strategy),
  - struktura (structure),
  - spolupracovníci (staffs),
  - systémy řízení (systems),
  - sdílené hodnoty (shared values),
  - styl manažerské práce (style),
  - schopnosti (skills).[8]

Paralelně musí být také respektovány požadavky vyplývající z tzv. „analýzy 4E“:

- účelnost (effectiveness) – provádění správných věcí,
- účinnost (efficiency) – provádění těchto věcí správným způsobem,
- hospodárnost (economy) – činit je s minimálními náklady,
- odpovědnost (equity) – činit je spravedlivě a podle práva.[1]

## **Osobnost manažera**

Post manažera vyžaduje určité vrozené a získané vlastnosti, bez kterých by nedokázal vzdorovat nárokům a požadavkům, jež jsou každodenně kladeny na jeho osobu a bez kterých by nemohl tuto práci vykonávat. Z čehož plyne, že práci manažera nemohou dělat všichni lidé, ale pouze ti, kteří dle Durdové (2002, s. 9) disponují následujícími charakteristikami.

### **Vrozené vlastnosti manažera:**

- Potřeba řídit:

Úspěšným manažerem se stává pouze ten, který má zájem řídit práci jiných a kterého zároveň tato činnost uspokojuje.

- Potřeba moci:

Dobrý manažer je ten, který spoléhá především na své znalosti, zkušenosti a dovednosti a ne pouze na svou autoritu. Jen takoví manažeři mají silný vliv na ostatní.

- Schopnost vcítit se:

S emocionálními reakcemi lidí se setkáváme nejen v běžném životě, ale i v pracovním prostředí. Dobrý manažer musí mít pochopení pro své pracovníky a měl by umět náležitě reagovat.

- Příznivý temperament:

Jsou zde myšleny vhodné povahové vlastnosti, které pomáhají manažerovi zvládat reakce na vnější podněty.

- Intelligence:

Skutečný manažer by měl být schopen samostatného uvažování, přičemž by měl být vybaven takovými vlastnostmi jako je představitost, schopnost komunikovat či samotný zdravý úsudek.

### **Získané vlastnosti manažera:**

- odborné znalosti,
- ekonomické znalosti,
- sociálně-psychologické znalosti,
- znalost metod řízení,
- dobrá duševní a tělesná kondice.



### 2.2.3. Sportovní manažer

Řízení profesionálního týmu, ať už jde o volejbalový nebo fotbalový, je ve své podstatě obdobné jako řízení firmy nebo společnosti se všemi prvky, které takovému řízení organizace náleží (vedení lidí, motivace, marketing či financování). Činnosti sportovního manažera se tedy příliš neliší od činností kteréhokoliv jiného manažera, a jsou stejně tak i důležité. Mezi nejdůležitější manažerské úkoly patří např. zabezpečení organizační složky tréninků či zápasů a jejich finanční pokrytí, zajištění sponzorství a jistá marketingová propagace. Souhrnem se jedná o činnosti k zajištění chodu, které by jinak zatěžovaly samotné sportovce.

Role sportovního manažera můžeme rozdělit do tří následujících skupin:

- Manažer na úrovni vedení sportovní činnosti – vedoucí pracovník sportovních družstev, specialista pro řízení malých i velkých sportovních akcí (Mistrovství Evropy, Olympijské hry apod.), specialista zabývající se uplatněním sportovních aktivit ve volném čase lidí, v pracovním procesu, mezi zdravotně handicapovanými apod.
- Manažer na úrovni řízení určité sportovní organizace – sekretáři svazů, vedoucí pracovníci sportovních středisek řízených státní správou.
- Manažer v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží či provozování placených tělovýchovných služeb – vedoucí fitness, vedoucí výroby sportovního oblečení, náčiní, vedoucí pracovníci v reklamních a marketingových agenturách, zabývající se tělovýchovou a sportem.[1]

## 2.3. Marketing

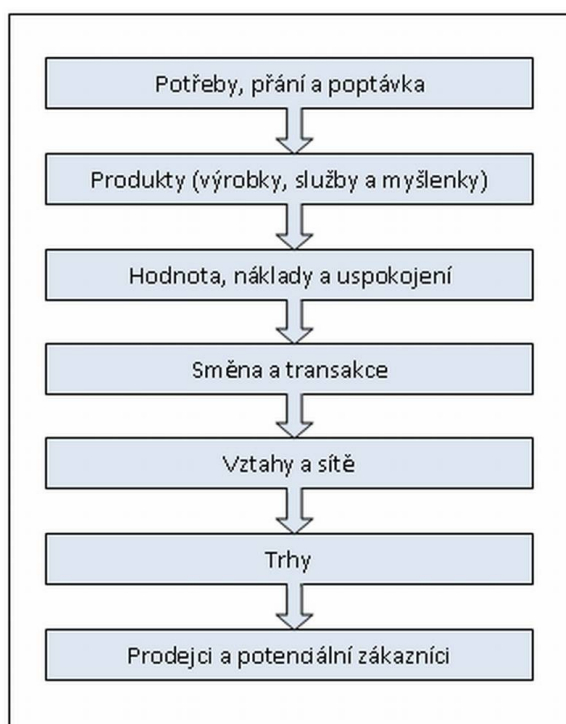
V této části práce bude přiblížena podstata marketingu, význam produkčního a zákaznického marketingového mixu, následně bude objasněn základ vztahu mezi sponzorem a sportovním objektem a kapitola bude zakončena výčtem výzkumných metod, jež budou využity v praktické části této práce.

Pojem „marketing“ prošel mnoha myšlenkovými směry a jeho chápání bylo proměnlivé. V počátcích se v první řadě zabýval produkcí výrobků za účelem uspokojení spotřebitelových potřeb. Adam Smith (In: Kermally, 2006), považován za zakladatele

moderní ekonomie, ve své stěžejní knize *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, česky *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*, vyslovil myšlenku, že jediným koncem a účelem produkce je spotřeba. Tento přístup trval až do 50. let 20. století, kdy došlo ke zlomu, ve kterém mnoho marketingových teoretiků začalo obhajovat spíše manažerský přístup, a marketing se tak stal pro manažery zaměstnáním. To vedlo Theodora Levitta roku 1960 k převratné myšlence, obhajující posun významu marketingu od orientace na výrobek k zaměření se na zákazníka. V průběhu tohoto období zavedl Neil Borden rozšířený marketingový mix, který následně koncipoval McCarthy na dnes nejznámější marketingový mix 4P, kterému je věnována kapitola 2.3.1. Do současnosti následovalo několik dalších etap, ve kterých se zdokonalovala a rozšiřovala podstata marketingu, a to např. naukou o nákupním chování, která byla zaměřena na chování spotřebitelů ve spojitosti s jejich rozhodováním o nákupu nebo naukou o sociální výměně, při které proces výměny zahrnoval nejen zboží a peníze, ale také čas, energii a porozumění.[4]

Podle světového marketingového guru Kotlera je marketing společenský a řídicí proces, díky kterému jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními. Tato definice spočívá na základních pojmech a jejich vazbách vyobrazených na Obr. 2.1.[6]

Obr. 2.1 Základní koncepce marketingu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler (1998)

### 2.3.1. Marketingový mix

„Jak efektivně působit na zákazníky?“, „Jaký produkt zákazník očekává, za jakou cenu a kde?“ To jsou otázky, které musí řešit každý podnik. Již celou řadu let se vyvíjí, jak již bylo řečeno zpočátku této kapitoly, a používá rámec, který napomáhá manažerům při navrhování produktů vzít v úvahu co nejvíce faktorů uvedených v příkladných otázkách. Soubor těchto marketingových nástrojů je znám jako marketingový mix.

Nejznámější je produktový marketingový mix, využívaný zejména v transakčním marketingu. Postupem času vznikaly další rozšiřující modifikace, jak je můžeme vidět v Tab. 1.[2]

Tab. 1 Produktový marketingový mix 4P a jeho modifikace

<b>4P McCarthy (1960)</b>	
Product	Výrobek (zboží, služba)
Price	Cena
Place	Místo prodeje
Promotion	Propagace
<b>6P Kotler (1995)</b>	
Politics	Politicko-společenské rozhodnutí
Public opinion	Veřejné mínění
<b>7P Kotler (1995)</b>	
People	Personál (člověk)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Havlíček, Kašík (2005, s. 39)

V souvislosti s řízením vztahů se zákazníky bývá marketingový mix 4P kritizován, z toho důvodu, že se soustřeďuje zejména na provoz podniku a obecně na transakční koncepce marketingu. Proto se v této souvislosti více uplatňuje „zákaznický“ marketingový mix 4P, ve kterém se klade důraz na pohled zákazníka, jak lze vidět v Tab. 2.[2]

Tab. 2 „Zákaznický“ marketingový mix 4C

<b>4C</b>	
Customer	Zákazník – potřeby a přání
Cost	Cena – náklady pro zákazníka
Convenience	Vhodnost – pohodlná dostupnost
Communications	Komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Havlíček, Kašík (2005, s. 40)

### 2.3.2. Sponzoring ve sportu

Sponzoring představuje jeden z významnějších prostředků k zabezpečení dodatečných finančních zdrojů, které slouží k naplnění cílů a uskutečnění všech aktivit nejen sportovních organizací, spolků a klubů, ale i jednotlivců, usilujících o získání finančních prostředků pro svou činnost. Jedná se o partnerský vztah mezi sponzorem na jedné straně a sponzorovaným objektem na straně druhé, kde obě strany dosáhnou svých cílů pomocí toho druhého, při vzájemném respektování zájmů obou stran.[1]

Co může podnik nabídnout sponzorovi:

- reklamní plochy na sportovištích,
- uvedení loga a názvu sponzora na programech a dalších oficiálních tiskovinách,
- zmínění sponzora v rámci oznámení v místním rozhlase nebo rádiu,
- uvedení loga a názvu sponzora na diplomech, medailích, na merchandise produktech (logem označená trička, čepice, přívěšky, odznaky),
- uvádění sponzora na seznam oficiálních sponzorů,
- nabídnutí výstavního/prodejního prostoru na místě akce,
- poskytnutí práv spojených s pojmenováním akce/klubu.

Sport má své osobní charakteristiky, které způsobují, že každý sportovní produkt je jedinečný a liší se od ostatního zboží a služeb. Dokazuje to například to, že zkušenosti se sportovními produkty se z pohledu každého jedince odlišují. Sport je velice nekonzistentní a výsledky jsou dost nepředvídatelné, neboť marketingoví odborníci nemohou ovlivnit řadu faktorů (např. počasí, výsledek utkání, zranění hráčů). Proto je sportovní podnik záležitostí pomíjející a sportovní produkt je často vyráběn a spotřebováván ve stejném okamžiku.

V praxi se stále více setkáváme s prodejem sportovních služeb. Úspěšnost marketingu služeb v oblasti sportu spočívá na vhodně postavené nabídce zákazníkovi, včetně cenové politiky, na informovanosti potenciálních zákazníků a komunikaci s nimi. Hlavním cílem je dosažení určitého počtu zákazníků, prosperita zařízení a v neposlední řadě zabezpečení návratnosti investic. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, je potřeba zvážit mnoho faktorů, jako je například určení cílové skupiny zákazníků, pro které jsou služby připravovány, zajištění cenové dostupnosti a také zabezpečit vhodnou polohu klubu.[1]

### **2.3.3. Marketingové výzkumy**

Marketingový výzkum je důležitou součástí marketingového řízení podniku. Jeho podstatou je poskytovat relevantní, objektivní, kvalitní a aktuální informace, které napomáhají minimalizovat rizika při uskutečňování rozhodnutí, umožňují marketingovým manažerům rozpoznávat příležitosti a hrozby a rovněž rozšiřují znalosti o trhu. Obecně můžeme marketingový výzkum definovat jako souhrn všech aktivit, zkoumající všechny

jevy a vztahy na trhu a vlivy marketingových nástrojů na ně. Využívá se při distribuci, v oblasti reklamy, při vývoji produktu a stanovení jeho ceny, při výzkumu spotřebitele nebo konkurence.

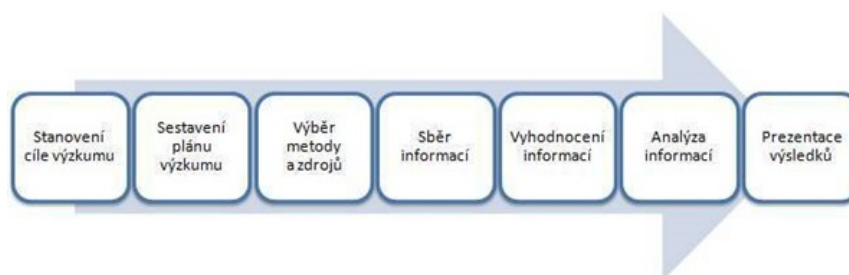
Na základě metodologie můžeme marketingový výzkum dělit na kvantitativní a kvalitativní výzkum.

Kvantitativní výzkum se provádí s cílem pokrýt dostatečně velký a reprezentativní vzorek jednotek, přičemž zjišťuje především faktické a kvantitativně zjistitelné údaje, na jejichž základě můžeme zkoumat závislosti a kauzální vztahy. Poskytuje informace v měřitelných jednotkách, které lze zobrazit v tabulkách a grafech. Nejpoužívanějšími metodami jsou dotazování, pozorování nebo experiment. Zjišťuje například postoje spotřebitelů k určitým výrobkům či službám, informace o životním stylu či účinnost propagace.

Kvalitativní výzkum zjišťuje důvody chování lidí, jejich konání a motivaci. Jedná se o hloubkový rozbor dílčích jevů a jejich psychologických kvalit zaměřujících se na menší vzorky jednotek a obvykle slouží jako předchůdce kvantitativních výzkumů. Používá se zde metoda individuálních hloubkových rozhovorů, skupinové rozhovory nebo projektivní techniky.[11]

Postup marketingového výzkumu zahrnuje několik kroků, viz Obr. 2.2.

Obr. 2.2 Schéma postupu marketingového výzkumu trhu



Zdroj: <http://www.neubertmarketing.cz/marketingove-sluzby/vyzkum-trhu>. [10]

Na počátku je problém, který je potřeba zformulovat a stanovit přesný cíl výzkumu. Následně je potřeba zjistit, zda bude vůbec možné získat požadované informace a určit způsob sběru dat. Na základě zvolené metodologie se stanoví velikost výzkumného vzorku, která představuje cílovou skupinu. Po uskutečnění výzkumu na celém vzorku je žádoucí data vhodně a efektivně zpracovat, vyhodnotit a zanalyzovat. Výsledkem výzkumu

je závěrečná zpráva, která obsahuje zhodnocení samotného výzkumu a může nabízet i doporučení řešení na počátku stanoveného problému. V konečném důsledku by měly závěry z výzkumu přispět ke zlepšení úspěšnosti manažerů, konkurenceschopnosti podniku a především ke spokojenosti zákazníků.[11]

## **Dotazník**

Při kontaktu s respondentem je často používanou formou dotazník. Jedná se o soubor otázek, na něž respondenti odpovídají. Marketingoví výzkumníci rozlišují otázky s otevřeným a s uzavřeným koncem. Otázky s uzavřeným koncem poskytují respondentovi více možností a jeho úkolem je zvolit některou z nich. U otázek s otevřeným koncem dávají respondentovi možnost odpovídat na otázky vlastními slovy. Nevýhodou u tohoto typu dotazníku je obtížné a časově náročné vyhodnocení, nicméně oproti otázkám s uzavřenými odpověďmi, je zde možnost odhalení dosud neznámé skutečnosti či možnost poznání toho, jak lidé přemýšlejí.[5]

Aby byl dotazník efektivní je potřeba dodržet základní pravidla při jeho sestavení:

- otázky by měly být formulovány tak, aby mohl respondent co nejpřesněji odpovídat na to, co nás zajímá,
- formulace otázek musí být jednoznačná a srozumitelná,
- úvodní otázky by měly vzbudit pozornost respondenta a obtížné nebo osobní otázky by měly být kladeny jako poslední,
- jednotlivé otázky by na sebe měly logicky navazovat,
- po sestavení dotazníku se doporučuje ho ověřit pomocí malé skupiny lidí dříve, než budou předány rozsáhlému výběru respondentů.

## **Rozhovor**

Rozhovor, cizím slovem interview, je jednou z metod kvalitativního výzkumu. Jedná se o bezprostřední komunikaci mezi výzkumníkem, tedy tím, kdo klade otázky a zkoumaným respondentem či skupinou, na tyto otázky odpovídající. Obdobně jako u dotazníku, i u rozhovoru je zapotřebí dodržovat určitá pravidla, aby bylo dosaženo požadovaného cíle. Strukturu rozhovoru určuje několik faktorů, na základě kterých rozhovor dělíme na:

- Miniinterview – neprostupuje příliš do hloubky a trvá zhruba 30 minut.
- Semistrukturovaný – má předem připravené jasné otázky a jde více do hloubky, může trvat 45 až 90 minut.
- Hlubková explorace – psychologicky náročný, předem stanovený cíl rozhovoru.
- Skrytý – odpovědi se nezaznamenávají a respondent nezná skutečný cíl rozhovoru.
- Zjevný- odpovědi jsou zaznamenávány a respondent je plně seznámen s cílem rozhovoru.
- Individuální – rozhovor s jednou osobou.
- Skupinový – rozhovor s několika osobami najednou.[3]

## **Analýza SWOT**

Jedná se o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, jejíž zkratka vznikla z počátečních písmen anglických slov Strengths (silné stránky), Weakness (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Analýza sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Nejprve se doporučuje začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které působí z vnějšího prostředí firmy, a to jak z hlediska makroprostředí (faktory politicko-právní, sociálně-kulturní, ekonomické, technologické), tak z mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, veřejnost, konkurence). Poté následuje analýza SW, věnující se vnitřnímu prostředí firmy (cíle, firemní zdroje, organizační struktura, kvalita managementu, mezilidské vztahy).[3]

Z Obr. 2.3 můžeme vidět hlavní podstatu analýzy. Silné stránky se porovnávají s příležitostmi a naopak slabé stránky s hrozbami a potenciálním rizikem. SWOT analýza je nezbytnou součástí marketingových plánů, ale využijeme ji i při přípravě hodnocení pracovníků či výročních zpráv. Základem této analýzy je vypovídací hodnota z pohledu řízení vztahů se zákazníkem a proměnlivost postojů mezi podnikem a jeho zákazníky.[2]



Obr. 2.3 Analýza SWOT

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	<b>Příležitosti</b>	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	<b>Hrozby</b>	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>. [15]

### **3. Vývoj managementu volejbalového klubu**

První polovina praktické části je věnována sportovnímu klubu a analýze managementu, což bylo stanoveno jako hlavní cíl této práce. K jeho dosažení bylo použito metody formou rozhovoru, na základě kterého jsme zjišťovali vnitřní prostředí klubu TJ Sokol Frýdek-Místek z hlediska managementu a marketingu. K rozboru vnějšího prostředí byla užita metoda dotazování, která zachycovala pohled aktivních volejbalistů na tento klub. Druhá část šetření se soustřeďuje na sekundární cíl práce, tedy na zkoumání příčiny klesající tendence zájmu mladých dívek o volejbal ve Frýdku-Místku. Zdrojem informací byl archiv TJ Sokol F-M, poznatky z řad zaměstnanců klubu a v neposlední řadě informace z regionálních tištěných médií.

Pro svou práci jsem si zvolila klub TJ Sokol Frýdek-Místek, a to z několika důvodů. Nejvýznamnějším faktorem k preferenci tohoto klubu byla má osobní zkušenost – pod záštitou klubu TJ Sokol F-M jsem byla vychována a získala zde své herní zkušenosti, a to od roku 2002 po současnost. Dalším aspektem byl zájem o přiblížení vnitřního prostředí klubu z hlediska managementu, od kterého se odvíjí řada zajímavých odnoží.

#### **Historie TJ Sokol Frýdek-Místek**

Tělovýchovná jednota Sokol Frýdek-Místek byla založena roku 1939. Během komunistického režimu byla činnost jednoty zakázána, a tak po řadu let vystupovala pod záštitou TJ Slezan Frýdek-Místek. Na počátku roku 1991 byla její činnost přesunuta pod Českou obec sokolskou a byla jí navracena sportovní zařízení včetně centrální budovy, která je dodnes sídlem klubu. V jeho počátcích se klub zaměřoval jak na mužskou, tak na ženskou složku, ovšem postupem času a vlivem mnoha faktorů se začal soustřeďovat zejména na ženský volejbal. Od roku 2001 je TJ Sokol F-M součástí nejvyšší celorepublikové soutěže – extraligy žen ČR. V současnosti klub umožňuje sportovní činnost ve dvou směrech. Jedná se o oddíl všestrannosti, tedy neregistrovaných hráčů v ČUS (Česká unie sportu), který zahrnuje např. atletiku, orientační běh, aerobik a oddíly výkonnostního sportu, registrovaných hráčů – volejbal, nohejbal, taekwon-do, tenis, soft tenis. Největším a zároveň nejúspěšnějším oddílem je oddíl volejbalový, který má širokou základnu mládeže a zastoupení hned několik družstev na vrcholové úrovni.

### **3.1. Vývoj managementu TJ Sokol Frýdek-Místek**

Tato kapitola má za úkol objasnit rozdílné postavení sportovního klubu TJ Sokol F-M, a to z časového hlediska a s ohledem na přelomový rok, ve kterém klub postoupil do extraligového prostředí. Zdrojem informací posloužil rozhovor se starostou klubu a informace z archivu TJ Sokol F-M.

#### **3.1.1. Vývoj managementu v letech 1994-2001**

Po sametové revoluci, která rozdělila Československo na dvě oddělené země – Česká republika a Slovenská republika, získala v rámci restituce organizace TJ Sokol F-M zpět do svého vlastnictví sportovní zařízení, a až do roku 1999 byl starostou klubu p. Jan Kurz, kdy jeho funkci převzal p. Jiří Zaoral, který je starostou tohoto klubu dodnes.

V tomto sledovaném období se občanské sdružení TJ Sokol F-M pohybovalo na hráčské úrovni maximálně 1. a 2. ligy a odpovídala tomu i spolupráce se sponzory. Jednalo se zde o uzavření sponzorských smluv s několika málo firmami, jež sponzorovaly klub dnes již zanedbatelnými částkami pro činnosti volejbalového oddílu, a to v průměrné výši okolo 15 000 Kč, přičemž město Frýdek-Místek volejbalový oddíl finančně nepodporovalo. Při této situaci začal TJ Sokol F-M spolupracovat také s médii, konkrétně s p. Robertem Schedlingem, s nímž klub spolupracuje dodnes. Na marketingovou propagaci klub využíval např. prospekty v podobě menších plakátů, avšak podíl finančních prostředků na tuto propagaci byl minimální, vzhledem k finanční situaci klubu. Klub samozřejmě usiloval o postup do extraligové soutěže a na základě tohoto stanoveného cíle se začala pozornost vedení oddílu přesouvat na výchovu hráček. Zkvalitněly se každoroční náборы dívek a komunikace s veřejností.

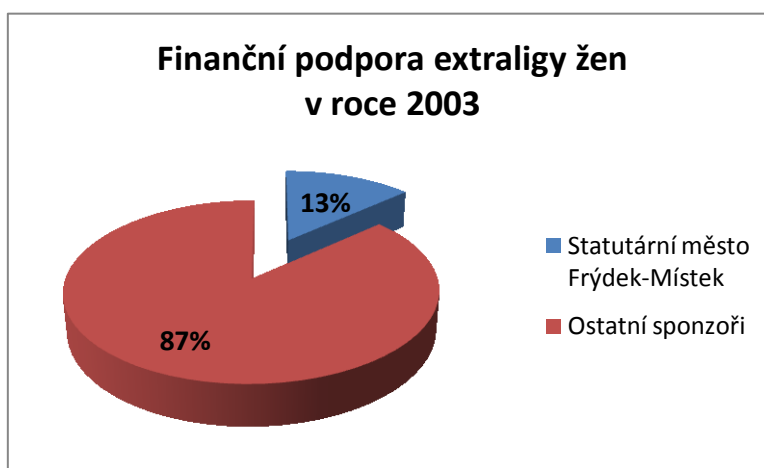
#### **3.1.2. Vývoj managementu v letech 2002-2013**

Důležitým zlomem pro jakýkoliv sportovní klub je jeho účast v nejvyšší extraligové soutěži. Pro TJ Sokol F-M byl oním osudným rokem rok 2002, kdy hráčky 1. ligy postoupily až na vrchol republikové soutěže. Tento postup ovlivnil pohled na volejbal ve Frýdku-Místku a jeho okolí – mnoha důležitých subjektů. Po vstupu bylo zapotřebí zprofesionalizovat přístup a udržet se v soutěži, což se podařilo a v roce 2004 dokonce extraliga žen TJ Sokol F-M obsadila 2. místo a o rok později místo třetí. Důležitým

aspektem po nástupu do extraligové soutěže byla také marketingová propagace, jež by přilákala širokou veřejnost, čímž by zároveň upoutala pozornost mladých dívek k volejbalu. Významnou položkou ve výdajích oddílu jsou mzdy extraligových hráček, jež se rok od roku stále zvyšují.

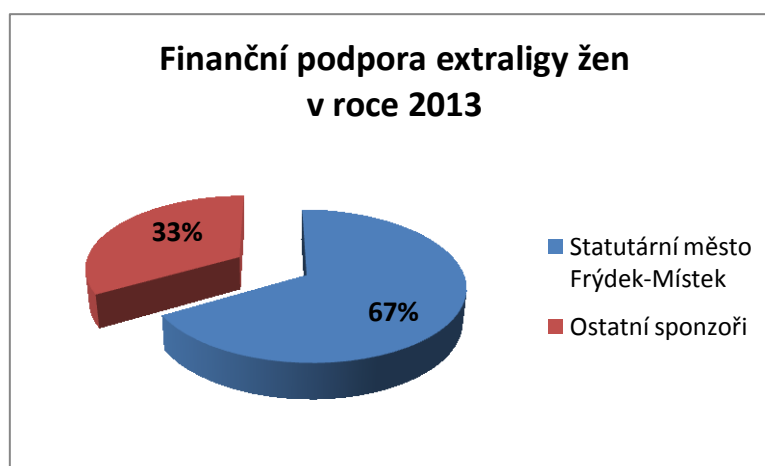
K tomu, aby klub mohl provozovat svou činnost na extraligové, tedy profesionální úrovni, bylo zapotřebí mnohem více finančních prostředků. V počátcích získával klub od města Frýdek-Místek částku pohybující se okolo 400 000 Kč a zbytek si musel klub obstarat u mnoha menších místních podniků. Hlavním generálním sponzorem byla toho času Skanska a. s., která sponzorovala ženský extraligový volejbal po dobu pěti let. Vlivem postupující ekonomické krize a mnoha dalších faktorů se ovšem po pár letech situace v poměru sponzorů se statutárním městem obrátila (Obr. 3.1 a Obr. 3.2). Magistrát města Frýdek-Místek přispívá rok od roku větší finanční prostředky a stává se hlavním generálním partnerem klubu. S růstem sponzorských příspěvků a dotací přímo úměrně rostly i požadavky sponzorů či magistrátu města na protislužby klubu, jako např. potisk loga sponzorů na dresy hráček, reklamní panely na domácích extraligových utkáních nebo uveřejnění sponzora na plakátech.

Obr. 3.1 Grafické znázornění finanční podpory extraligy žen v roce 2003



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z archivu TJ Sokol F-M

Obr. 3.2 Grafické znázornění finanční podpory extraligy žen v roce 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z archivu TJ Sokol F-M

### 3.2. Struktura a analýza managementu TJ Sokol Frýdek-Místek pro rok 2014

Účelem této kapitoly je zjištění struktury managementu TJ Sokol F-M a jeho následná analýza pro výsledné zhodnocení současného postavení klubu se snahou o vyhledání a prokázání příčin klesající poptávky mládeže po volejbalu ve statutárním městě Frýdek-Místek.

V rámci posouzení vnitřního prostředí managementu klubu byl primárním zdrojem přímý rozhovor s jeho starostou, který poskytl největší podíl informací. Pro analýzu vnějšího prostředí klubu byla zvolena metoda dotazníkového šetření, na základě které byl klub analyzován z pohledu veřejnosti.

Dále bylo využito individuálních postojů k aktuální situaci z řad zaměstnanců, především trenérů klubu.

#### 3.2.1. Rozhovor se starostou TJ Sokol Frýdek-Místek

Starostou TJ Sokol Frýdek-Místek je od roku 1999 pan Jiří Zaoral, se kterým byl rozhovor uskutečněn, a to zejména proto, že ve funkci starosty klubu je již mnoho let, z čehož pramení i zkušenosti, které v této oblasti získal. Mimo to působí také jako starosta Komise sportovní Rady města Frýdek-Místek a roku 2010 se stal jedním z členů zastupitelstva města Frýdek-Místek.

Individuální rozhovor proběhl v kanceláři TJ Sokol F-M v semistrukturované formě doplněné o otázky vytvořené na místě, jež vyplynuly při rozhovoru. Předem bylo vytvořeno 11 otázek, díky nimž se podařilo tuto metodu vyhodnotit a zanalyzovat, spolu s dokumenty, které poskytl archiv TJ Sokol F-M.

**Otázka č. 1: Jak jste spokojen s momentální situací TJ Sokol F-M?**

*Spokojen s chodem klubu moc nejsem, protože je úbytek sponzorů. V podstatě klub si díky pronájmu budovy na svou činnost, tedy provoz, vydělá, ale ne na sport. Protože veškerý sport tady si na svou činnost musí získat peníze sponzorsky nebo dotacemi z města. A jelikož je náš volejbalový oddíl ve městě největší, tak musím říct, že díky štedrosti magistrátu města, nemáme s penězi až takový problém. V podstatě teď dostáváme na mládež 1,9 mil. Kč ročně a 2 mil. Kč na extraligu žen, kde každý rok musí být tyto částky schváleny zastupitelstvem města.*

**Otázka č. 2: Uskutečnily se v klubu od vašeho příchodu do postu starosty nějaké výraznější změny?**

*Rozhodně to, že extraligový volejbal je čím dál víc dražší. Vzpomínám si, že extraligové slečny začínaly hrát za nějakou cenu, tedy mzdu či odměnu, a dnes je ta cena 5x až 6x větší. Je to tedy opravdu profesionální sport, není to jen o tom, že si holky přijdou do tělocvičny „zapinkat“. Některé se tím živí, vlastně u nás není ani jedna, která pracuje, neboť jim k tomu poskytneme podmínky.*

**Otázka č. 3: Kdo v klubu vykonává práci sportovního manažera?**

*Momentálně práci sportovního manažera dělám já ve svém volném čase. Je pravdou, že v podstatě zajišťuji úplně všechno kolem sponzorství, ubytování, až na organizaci tréninku či zápasu, o to už se starají samotní trenéři. Já jim v podstatě zajišťuju, aby, měli kde hrát, co hrát, s čím hrát, v čem hrát a za co hrát.*

**Otázka č. 4: Nepadla vás někdy myšlenka zaměstnat klubového sportovního manažera?**

*Napadlo, i tady byli nějakí, ale to nějak nedopadlo – z toho důvodu, že jsem s nimi nebyl spokojen – se přiznám. Když přišel nějaký sportovní manažer, a když jsem mu nabídl práci za minimální plat plus to, že budou mít z toho, co seženou procento, tak mi na to*

*nepřistoupili. Že každý sportovní manažer, když to řeknu upřímně, si představuje nástupní plat okolo 40 000 Kč, a že bude v pohodě. Ale bohužel říkám, těch peněz není tolik a v podstatě ten sportovní manažer by byl další hráč nebo trenér jako takový. Takže to dělám já jako koníčka, protože si to můžu dovolit, že jsem financován jinak, takže to můžu dělat zadarmo. V podstatě si oddělám 8 hodin a pak se 2x až 3x do týdne po 2 hodinách věnuju volejbalu. V dnešní době je fajn, že jsou e-maily, které urychlují a zjednodušují komunikaci, ale přesto to ubírá spoustu času, a tak tedy na to nejsem sám. Například u přípravy extraligového zápasu mi pomáhá Radim Pavelka s přípravou reklam a všeho kolem, dále je třeba zajistit zapisovatelku a člověka zapisující výsledky na internetové stránky Českého volejbalového svazu ([www.cvf.cz](http://www.cvf.cz)), včetně tvorby statistiky, takže je toho dost a sám bych to všechno nezvládnul.*

#### **Otázka č. 5: Jak získáváte finanční prostředky pro chod klubu?**

*V době, kdy se náš ženský oddíl dostal do extraligové soutěže, tedy rok 2002, jsme od města dostávali okolo 400 000 Kč a zbytek do 3mil. Kč, potřebných pro fungování klubu na extraligové úrovni, musel klub získat od sponzorů. Tehdy byl generální sponzor Skanska a. s. Postupem času se to ale zcela obrátilo a naším nynějším nejvýznamnějším partnerem je Statutární město Frýdek-Místek, od kterého dostáváme ve formě dotací nejvyšší finanční částku okolo 2 mil. Kč. Mezi sponzory pak patří některé městské firmy jako je např. DISTEP a. s. nebo TS a. s. Mezi firmy sponzorujícími částkami do 100 000 Kč jsou např. STAVING Frýdek s. r. o., Lesostavby Frýdek-Místek a. s. To se ovšem rok od roku liší, někdy dají, někdy nedají. Na oplátku jim poskytujeme reklamní panely, uvedení firmy na plakátech či logo firmy na dresech hráčů. V současné době konzultujeme s jedním velkým sponzorem možnost zařadit název jeho firmy do názvu hracího oddílu, protože klub jako takový disponuje pouze 130 000 Kč, což je velice málo. Je také možné, že TJ Sokol, již v názvu časem nebude.*

#### **Otázka č. 6: Jak jste spokojen s prací trenérské složky klubu?**

*Tak já myslím, že jsou schopní. Nyní probíhá v Prostějově seminář, který je povinný. Někteří mají zájem si sami dělat např. tu trenérskou dvojku (trenér II. třídy), která není nějak snadná. V klubu působí dva trenéři vlastníci trenérskou jedničku (trenér I. třídy), a to Tibora Bridu a Alexandru Dedkovou, která trénuje extraligu žen. Což nám hodně pomáhá, hlavně Alexandra, která 3 roky studovala, tak je ještě z té školy plná vědomostí*

*a elánu. Jinak vztahy mezi trenéry bych hodnotil kladně, samozřejmě to občas skřípe, když se jedná například o předávání hráčů, ale to je i všude jinde, protože každý chce mít to nejlepší a nehledí třeba na budoucnost.*

**Otázka č. 7: Jak ovlivnil váš klub vznik mládežnického školního sportovního klubu ŠSK Beskydy ve Frýdku-Místku?**

*Já jsem v podstatě pomáhal trochu s tím vznikem ŠSK Beskydy. Tenkrát jsem hodně radil panu Pečínkovi, stejně tak i jeho sekretářce, která chudák ještě moc nevěděla, a vlastně jsme jim převedli družstvo chlapců, kteří byli naším ne hlavním zdrojem, aby měli nějaké družstvo od začátku a nemuseli začínat úplně od píky. Fungují trošku jiným způsobem, myslím si, že velice dobře se za ta léta vypracovali. Jinak my si nějak nekonkurujeme, hlavně proto, že oni vychovávají kluky. Čím nám tento klub uškodil byl hlavně odchod trenéra Radovana Podoly, který u nás dlouho působil a přispěl mnoha hráčskými úspěchy.*

**Otázka č. 8: Kdo má na starosti marketingovou propagaci klubu?**

*Opět i to mám na starosti já osobně. Spolupracuji s Petrem Pavelkou, který píše do Zpravodaje Rady města Frýdku-Místku. Dále pak zejména s Robertem Schedlingem, sportovním redaktorem ve Frýdeckomísteckém a třineckém deníku, který informuje čtenáře o extraligové soutěži, vkládá upoutávky na jednotlivé zápasy, na které sám přichází, dovoluje-li mu to čas, a píše články o proběhnutém utkání. Jinak jsem v neustálém kontaktu s Jiřím Saidlem, sportovním redaktorem MF Dnes.*

**Otázka č. 9: Máte klubové webové stránky?**

*Máme, bohužel jsou ve velice špatném stavu, to беру na sebe, je to velké mínus. Stránky jednu dobu spravoval můj syn Jiří Zaoral, nicméně tyto webové stránky fungují na spolupráci trenérů, asistentů či samotných hráček a jejich vlastních informativních či zápasy hodnotících článků. Bohužel tato spolupráce se neosvědčila a řadu let se tyto webové stránky příliš neupravovaly. Fakt je, že bychom v tomto ohledu velice uvítali PR manažera, který by se zabýval stykem s veřejností. Každopádně mám v plánu dát věci do pohybu a zapracovat na tom.*



**Otázka č. 10: Když se ohlédneme na začátek tisíciletí, bylo zde mnoho hráčských úspěchů, které v posledních letech již nezaznamenáváme. Čím myslíte, že je to ovlivněno?**

*Samozřejmě je to dáno tím klesajícím počtem dětí. V žáčkách jsou v kraji takové čtyři dominantní kluby, a to v městech Nový Jičín, Bílovec, Ostrava a Frýdek-Místek. Po dobu několika let v novém tisíciletí jsme byli na prvních třech příčkách, z toho 4x na prvním místě. Velice překvapivým faktem je rozšíření basketbalu, že hodně děvčat dokonce k tomuto sportu přestoupilo, je možné, že kvůli náročnosti volejbalu, jelikož je to velmi technický sport.*

**Otázka č. 11: V souvislosti s volejbalovou „výchovou“ nových hráček jsou spjaty náborové, které dnes bohužel nejsou příliš efektivní kvůli nízkému počtu příchozích dívek. Kde myslíte, že je chyba?**

*Například spolupráce se základními školami je velice těžká, to i já musím přiznat, že občas musím využít/zneužít své funkce na městě a požadovat po odboru školství, aby ředitelům škol poslal e-mail, aby vůbec ty trenéry do těch škol pustili. Ředitelé těchto škol nejsou příliš vstřícní, neboť jim „krademe“ žáky do např. sportovní třídy na 11. ZŠ, kde je rozšířená výuka sportu. Dobrou spolupráci máme například se 7. ZŠ, 8. ZŠ a s 6. ZŠ. Třeba 1. ZŠ je jasně basketbalově zaměřená, 5. ZŠ zase na fotbal, takže tam ani moc nezacházíme. Dalším faktem je také větší tlak na vzdělání dětí, viz státní maturity a ty dívky mnohdy ze sportovní třídy odcházejí na 8leté gymnázium.*

## **Vyhodnocení rozhovoru**

### **Vedení klubu**

Dle vydání nového občanského zákoníku a zákoníku o obchodních korporacích je klub TJ Sokol F-M stále veden jako občanské sdružení. Nicméně od nového roku se připravuje změna v podobě přeměny všech tělocvičných jednot jako pobočných spolků České obce sokolské (dále jen ČOS), což je organizace, která tyto tělocvičné jednoty z celé republiky sdružuje do tzv. žup, na základě krajů, ve kterém se nachází. TJ Sokol F-M je řazen do Sokolské župy beskydské.

Starostou tohoto klubu, jak již bylo řečeno, je p. Jiří Zaoral, který zároveň vykonává práci sportovního manažera, který v klubu schází, přičemž veškeré finance spravuje účetní. O výcvik dívek se starají kvalifikovaní trenéři a jejich asistenti, příp. maséři, kteří mají za hlavní cíl své práce dosahování co nejvyšších hráčských úspěchů při minimalizaci nákladů.

TJ Sokol F-M řídí osmičlenný výbor, který se schází pravidelně jednou za měsíc, je volen každé tři roky a stejně jako ostatní, má i volejbalový oddíl povinnost se mu zpovídat ze své činnosti a informovat o budoucích plánech. V čele výboru stojí, dle sokolského názvosloví, náčelnice, která za výbor zodpovídá. Jednou ročně zasedá valná hromada.

### **Sportovní manažer**

Funkci sportovního manažera zastává sám starosta klubu p. Jiří Zaoral, neboť doposud nebyl s žádným dlouhodobě spokojen. Jedním z důvodů byla nedostatečná kvalifikace v oboru či přemrštěné nároky na finanční odměnu. Při přípravách větších akcí, např. domácí extraligové utkání nebo turnaj Evy a Sandry, který se každoročně koná na počest bývalých hráček TJ Sokol F-M, které tragicky zahynuly, spolupracuje s řadou sportovních redaktorů a to zejména s Petrem Pavelkou z Frýdeckomísteckého Zpravodaje, Robertem Schedlingem z Frýdeckomísteckého a Třineckého Deníku a v neposlední řadě s Jiřím Saidlem, sportovním redaktorem Mladé Fronty Dnes.

Z hlediska spolupráce se sponzory je situace na průměrné úrovni, což je dáno mimo jiné i menší rozlohou města, z čehož vyplývá i snížený zájem ze stran sponzorů, kteří nemají chuť do TJ Sokol F-M investovat, neboť se jedná o nevelký klub, přestože působí na extraligové úrovni. TJ Sokol F-M sponzorům nabízí např.:

- uveřejnění reklamních bannerů na domácích extraligových utkáních;
- zviditelnění loga sponzora např. na dresech, plakátech, letácích apod.;
- zmínění a podporu sponzora v rozhlasovém vysílání.

### **Trenérská složka TJ Sokol F-M**

Družstva jsou rozdělena do jednotlivých kategorií na základě věku a podle úrovně ligy, kterou hrají. Družstva pro hrací sezónu 2013/2014 jsou utvořena následovně:

- Ženy A – Extraligová soutěž
- Ženy B – Krajská soutěž
- Juniorky A – Extraligová soutěž
- Kadetky A – Extraligová soutěž
- Kadetky B – Krajská soutěž
- Starší žacky A – Krajská soutěž
- Starší žacky B – Okresní soutěž

Jako jeden z nejvzdělanějších trenérů ve svém oboru působí v klubu Alexandra Dedková – hlavní trenérka extraligy žen. Může se pyšnit titulem získaným na fakultě tělesné výchovy a sportu na Karlově Univerzitě, který je jedním z nejprestižnějších diplomů, díky kterému má pravomoc trénovat extraligovou soutěž. Díky tomu klub nemusí platit nemalý poplatek Českému volejbalovému svazu a tímto může ušetřené finanční prostředky použít na jiné účely, jako je např. vybavení a pronájem tělocvičen, soustředění hráček či vyplácení finančních odměn jednotlivým trenérům.

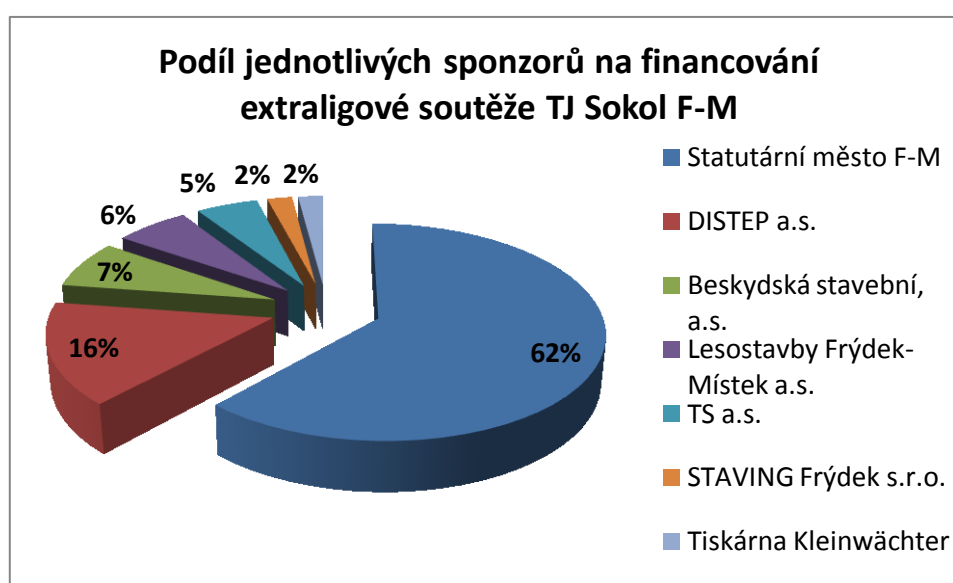
TJ Sokol F-M se v minulosti soustředil jak na ženskou, tak mužskou soutěž. V současné době se věnuje pouze dívkám; chlapecká družstva, která byla oddílem odchována, se postupem času v důsledku mnoha vlivů rozpadla. Na základě snížené účasti chlapců vznikla organizace ŠSK Beskydy, která se věnuje této sféře se snahou o zvýšení úrovně mužského volejbalu ve městě a jeho okolí. Z tohoto důvodu přebíral ŠSK Beskydy, v té době, chlapecké družstvo juniorů, které nebylo pro TJ Sokol F-M stěžejní. ŠSK Beskydy si s TJ Sokol F-M nekonkurují, nicméně klub utrpěl ztrátu v podobě odchodu jednoho z jeho nejuznávanějších trenérů – Radovana Podoly.

Starosta klubu je s prací trenérů obecně vzato spokojen. Nicméně jako v každém jiném klubu i zde nastávají čas od času krizové situace, jako např. přestup hráček do vyšší věkové kategorie díky nadprůměrným výkonům. Za důležitý nedostatek považuje špatnou spolupráci se správcem klubových internetových stránek. Tato spolupráce spočívá v komunikaci trenérů, asistentů či samotných hráček, v rámci uveřejňování článků s různou tematikou jako je např. pohled hráčky na odehraný zápas, spokojenost trenéra s uskutečněným soustředěním apod. Na základě strádající komunikace jsou webové stránky ve velice špatném stavu, což si i sám starosta klubu plně uvědomuje.

## Financování klubu

V současné době do TJ Sokol F-M plyne největší přísun finančních prostředků od statutárního města Frýdek-Místek, který se pohybuje okolo 62 % celkového příjmu z externích zdrojů. Dalšími, kteří se svými finančními příspěvky podílejí na chodu klubu, jsou místní firmy různých velikostí od živnostníků po akciové společnosti. Na Obr. 3.3 lze vidět procentuální vyjádření finanční podpory jednotlivých sponzorů. Výše finančních prostředků poskytovaných sponzory se odvíjí od jejich hospodářských výsledků a je tedy nestálá.

Obr. 3.3 Grafické znázornění sponzorování extraligové soutěže



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z archivu TJ Sokol F-M

Mezi vedlejší zdroje financování patří sezonní členské příspěvky hráček, podpora ze strany rodičů a přátel ve formě darů, získané finance z pronájmu tělocvičny TJ Sokol Frýdek-Místek a výběr vstupného na domácích extraligových utkáních.

## Názor starosty klubu na snížení zájmu mládeže o volejbal ve Frýdku-Místku

TJ Sokol F-M se již delší dobu potýká s problémem nízké poptávky po mládežnickém volejbalu ve městě. Jedním z hlavních důvodů je nedokonalá organizace náborů, což starosta klubu připouští a podrobněji se tomuto tématu bude věnovat následující kapitola, konkrétně rozhovor s šéftrenérem mládeže Alexandrou Dedkovou. Dalším faktorem, který ovlivňuje nízký zájem mládeže jsou nepříliš dobré vztahy

s vedením některých základních škol. Jedná se zejména o školy, které upřednostňují ostatní kolektivní sporty, např. 1. a 5. ZŠ. Kladné vztahy TJ Sokol F-M udržuje se 6. ZŠ, která poskytuje svou halu pro domácí extraligová utkání, dále se 7. ZŠ, kde se v místní sportovní hale konají jak tréninky, tak zápasy extraligových juniorek a kadetek a s 8. ZŠ, na které působí jako učitel tělesné výchovy a zároveň vedoucí volejbalového kroužku trenér vlastní nejvyšší trenérskou licenci I. třídy Tibor Brida, který paralelně působí jako hlavní trenér týmu extraligových kadetek. Nejužší vztah klub udržuje s 11. ZŠ, školou s rozšířenou výukou tělesné výchovy, s níž spolupracuje na přípravě žákyň pro přestup k TJ Sokol F-M.

Na začátku tisíciletí se TJ Sokol F-M mohl pyšnit získáním čtyř titulů z mistrovství republiky v kategorii starších žaček, díky nimž se klub řadil mezi čtyři dominantní krajské kluby spolu s Novým Jičínem, Bílovcem a Ostravou.

### **3.2.2. Dotazník**

Pro účely bakalářské práce bylo využito také metody dotazování formou písemného dotazníku. Dotazovaní respondenti odpovídali na kombinaci 8 uzavřených otázek s dvěma či více odpověďmi a na 2 otevřené otázky, díky kterým bylo možné lépe proniknout do myšlení a potřeb dotazovaných v souvislosti s hlavním tématem dotazníku, a to s organizací TJ Sokol F-M. Současně byly také položeny 2 otázky, potřebné k výzkumu sekundárního cíle této práce.

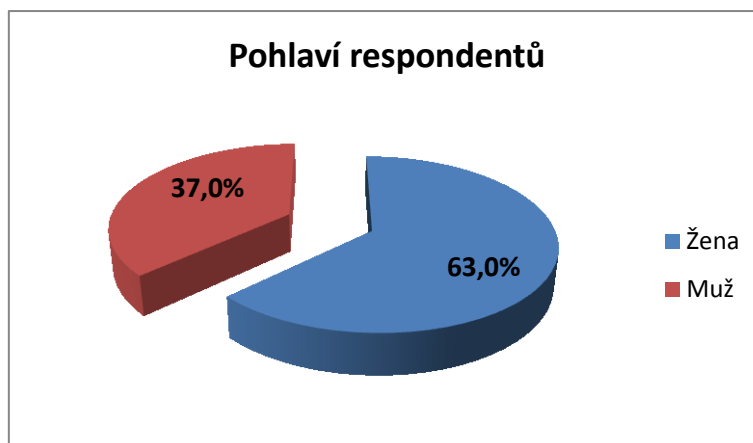
### **Vyhodnocení dotazníku**

Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli aktivní hráči volejbalu na Frýdeckomístecku, kterým byly rozdány písemné dotazníky na turnaji RBVL – Regionální beskydské volejbalové ligy, kteří se řídí heslem „*Pojďme se volejbalem bavit v každém věku*“. Celkem bylo rozdáno 53 dotazníků, z nichž se jich vrátilo řádně vyplněných 46, což udává 87% návratnost dotazníků. Vzhledem k okolnostem probíhajícího turnaje se považuje 87% návratnost za příznivý výsledek.

### Otázka č. 1: Jaké jste pohlaví?

Z celkového počtu 46 hodnocených respondentů se výzkumu zúčastnilo 63 % žen a 37 % mužů, viz Obr. 3.4. Tento údaj bude potřebný pro posouzení výsledků dalších otázek.

Obr. 3.4 Grafické znázornění otázky č. 1

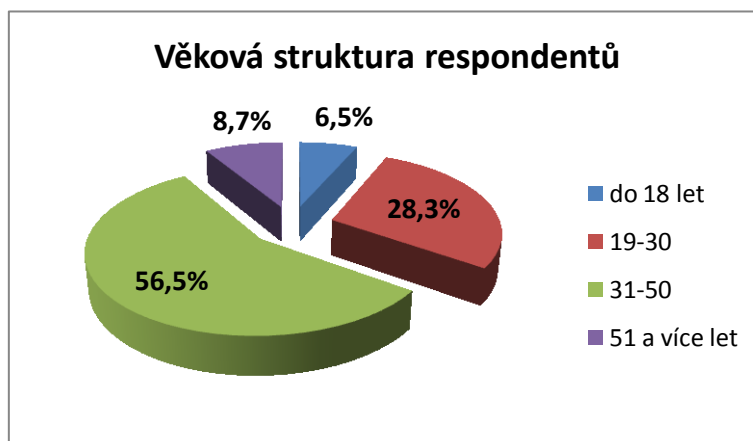


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 2: Jaký je váš věk?

V této otázce dotazovaní respondenti křížkovali jednu z nabízených možností věkových kategorií, do kterých spadají. Ukázalo se, že 56,5 % tvoří lidé v rozmezí 31–50 let. Další početnou skupinou jsou lidé ve věku 19–30 let a jen několik málo procent zastupovali hráči mladší 18 let nebo starší 51 let, viz Obr. 3.5. S ohledem na charakter tohoto turnaje tyto výsledky nejsou překvapující.

Obr. 3.5 Grafické znázornění otázky č. 2

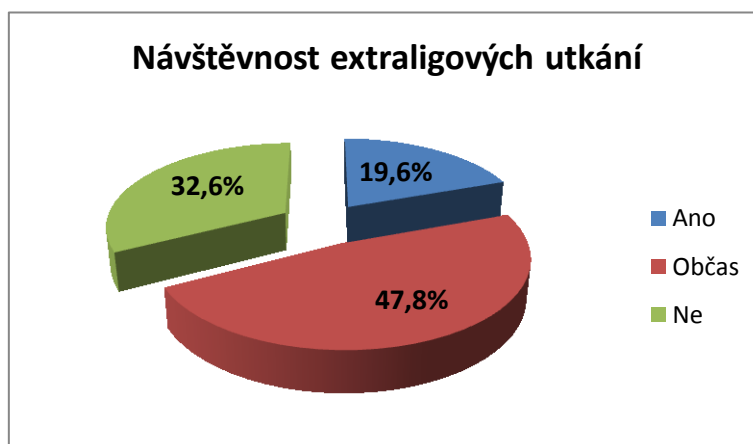


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 3: Chodíte se dívat na extraligová utkání?

Z této otázky bylo zjišťováno, zda se lidé hrající volejbal na Frýdeckomístecku zajímají o vrcholový volejbal. Ukázalo se, že jen necelá třetina nemá zájem sledovat či povzbuzovat domácí utkání extraligy žen ve Frýdku-Místku. Největší část dotazovaných 47,8 % je navštěvuje jen občas a necelých 20 % dochází na tato utkání pravidelně, viz Obr. 3.6.

Obr. 3.6 Grafické znázornění otázky č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování

V případě odpovědi na tuto otázku možností „Ano“ či „Občas“ následovala pro respondenta doplňující otázka ve znění:

### Otázka č. 4: Jste spokojen/a s organizací těchto utkání?

Přes 80 % dotazovaných odpovědělo pozitivně a jen 6 účastníků tvořících 20 % z celku bylo nespokojeno, viz Obr. 3.7. Výsledky z hlediska pohlaví byly téměř nerozdílné. Dá se říct, že diváci, kteří chodí na extraligová utkání, jsou z větší části velmi spokojeni s organizací těchto zápasů. Dle trenérky extraligy žen Alexandry Dedkové je to jeden z faktorů určující zaplněnost tribuny na 6. ZŠ, kde se tato domácí utkání odehrávají.

Obr. 3.7 Grafické znázornění otázky č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování

Jestliže dotazovaný odpověděl negativně, následovala pro něj otevřená otázka, ve které mohl vyjádřit svůj názor na tuto problematiku a navrhnout řešení, která by mu přinesla uspokojení s organizací domácích extraligových utkání.

#### Otázka č. 5: Co byste vylepšil/a?

K této otázce se vyjádřilo 19,4 % dotazovaných, což znamená 6 dotazovaných.

- „Občerstvení.“
- „Chybí mi zde bufet.“
- „Chybí mi tam občerstvení, zápas trvá cca 1,5 – 2 hod.“
- „Chybí zde možnost zakoupení občerstvení.“
- „Chybí mi občerstvení a pivo.“
- „Mohli by udělat bufet.“

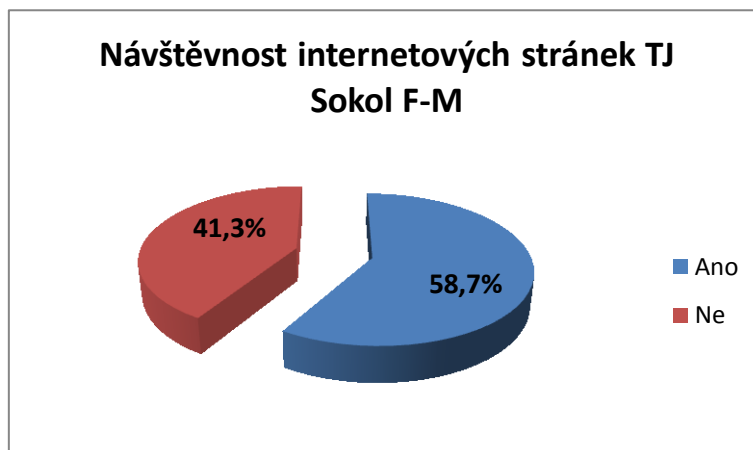
Na základě daných odpovědí lze usoudit, že nedostupnost občerstvení je velkým negativem při konání domácích utkání a dokonce to může být jeden z faktorů ovlivňující diváka při rozhodování, zda se tohoto zápasu zúčastní.



### Otázka č. 6: Navštívil/a jste už někdy internetové stránky TJ Sokol F-M?

Touto otázkou bylo zjišťováno, zda se respondenti zajímají o aktuální informace a dění v TJ Sokol F-M prostřednictvím jejich internetových stránek.<sup>1</sup> Větší polovina respondentů odpověděla kladně, což značí zájem, nicméně vzhledem k celku nepříliš velký, viz Obr. 3.8.

Obr. 3.8 Grafické znázornění otázky č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro ty respondenty, kteří odpověděli na otázku č. 6 kladně, byla připravena otázka, ve které hodnotili celkový dojem z těchto stránek na základě bodové škály, viz Obr. 3.9.

Obr. 3.9 Grafické znázornění bodové škály k otázce č. 7



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 7: Bodově ohodnoťte tyto stránky, dle Vaší spokojenosti. (10 nejvíce)

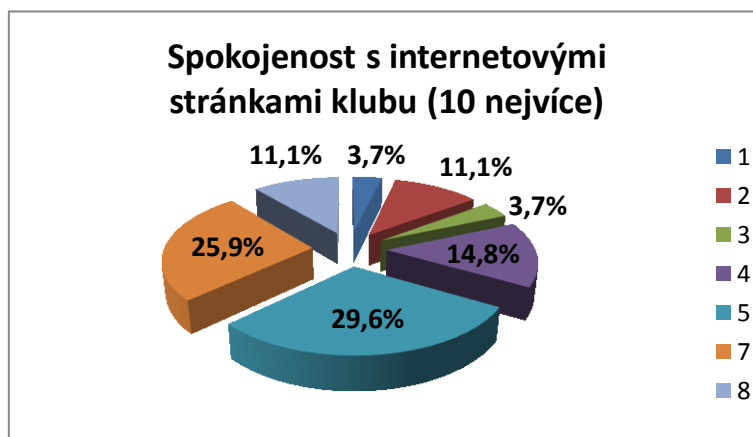
Touto otázkou byla zjišťována spokojenost veřejnosti s internetovými stránkami klubu. Bylo zjištěno, že největší počet respondentů zakřížkovalo 5 bodů, což lze chápat jako průměrnou spokojenost, jež v sobě nese jak negativní, tak i pozitivní postoje dotazovaného, viz Obr. 3.10. Druhým nejčastějším bodovým ohodnocením bylo 7 bodů,

---

<sup>1</sup> Internetové stránky TJ Sokol F-M: [www.volejbalfm.cz](http://www.volejbalfm.cz)

což značí o nadprůměrné spokojenosti a 8 bodů zvolilo 11,1 %. Nicméně na druhé polovině bodové stupnice za hodnotou č. 5 respondenti zakřížkovali i nejmenší možné bodové ohodnocení – tedy 1 bod, což svědčí o velké nespokojenosti s kvalitou webových stránek. Celkově se dá říci, že 66,6 % tvořících dvě třetiny přesměrovaných respondentů na tuto otázku je spíše spokojeno s webovými stránkami a zbylá třetina, tedy 33,3 % nikoliv.

Obr. 3.10 Grafické znázornění otázky č. 7

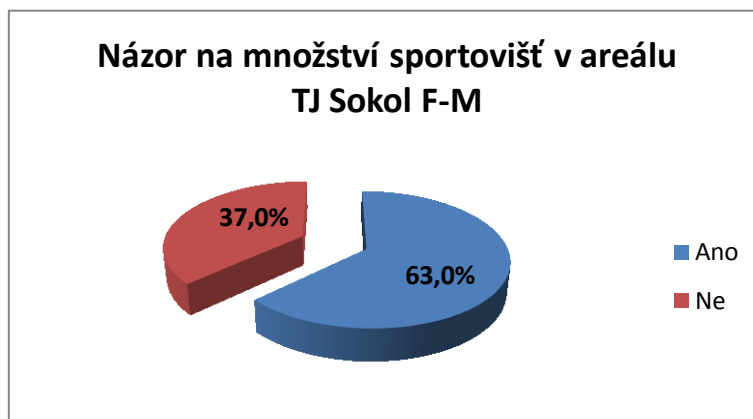


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 8: Myslíte si, že TJ Sokol F-M disponuje dostatkem sportovišť?

Sportovní zázemí je významnou složkou klubu, a proto byli respondenti na toto téma tážáni. 63 % dotazovaných odpovědělo, že je s množstvím sportovišť v areálu TJ Sokol F-M spokojeno a 37 % respondentům naopak připadá jejich počet nedostačující, viz Obr. 3.11.

Obr. 3.11 Grafické znázornění otázky č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování

Při negativní odpovědi byl respondent odkázán na související otevřenou otázku, ve které měl prostor k vyjádření názoru týkajícího se sportovního zázemí TJ Sokol F-M.

#### **Otázka č. 9: Co byste vylepšil/a?**

K této otázce bylo přesměrováno 37 % z celku, což tvoří 17 respondentů, z toho 11 žen a 6 mužů. Nejčastější odpovědi:

- zvýšení počtu antukových a beach volejbalových kurtů;
- zlepšení venkovního zázemí – šatny, sprchy, toalety;
- rekonstrukce tělocvičny, zvýšení jejich počtu;
- rozšíření nabídky sportovišť – badminton, basketbal;
- zlepšení informovanosti a dostupnosti.

Ze získaných odpovědí lze vydedukovat, že veřejnost by uvítala vyšší počet antukových, ale i beach volejbalových kurtů. Zároveň také sportoviště pro více druhů sportů, čímž by uspokojila větší část populace. Mezi významné položky nespokojenosti je řazen stav venkovního zázemí resp. sociálního zařízení, které obsahuje toalety, sprchy či šatny. Většina z tázaných respondentů se mimo jiné připomínky zmínila o klubové tělocvičně, která by potřebovala zrekonstruovat.

#### **Otázka č. 10: Myslíte si, že magistrát města Frýdek-Místek dostatečně podporuje mládežnický volejbal?**

K této otázce se 69,6 % respondentů vyjádřilo kladně a s městskou podporou mládežnického volejbalu ve městě jsou spokojeni. Zbylá necelá třetina dotazovaných odpověděla negativně, viz Obr. 3.12.

Obr. 3.12 Grafické znázornění otázky č. 10

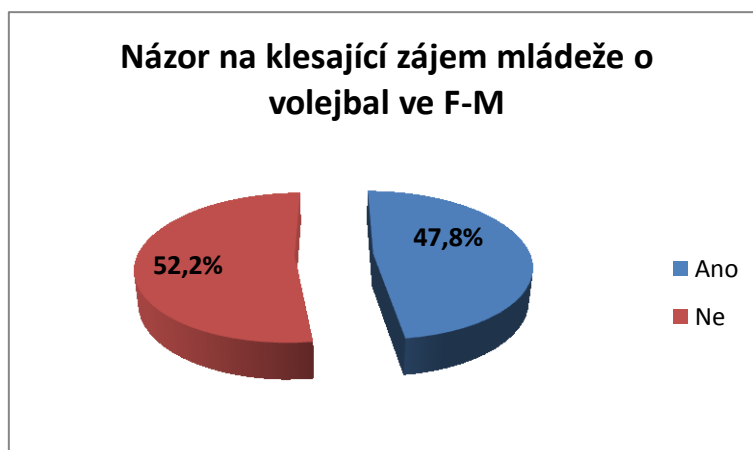


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 11: Myslíte si, že zájem mládeže o volejbal ve Frýdku-Místku klesá?**

Přestože výsledky hovoří o téměř vyváženém názoru (Obr. 3.13), zajímavostí u této otázky je rozdílný pohled mužů a žen na tuto problematiku klesajícího zájmu mládeže o volejbal (Obr. 3.14 a Obr. 3.15).

Obr. 3.13 Grafické zpracování otázky č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 3.14 Grafické znázornění otázky č. 11 – muži



Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř dvě třetiny dotazovaných žen je toho názoru, že zájem mládeže o volejbal ve městě má klesající tendenci. Konkrétně se jedná o 19 žen, z toho 16 z nich se pohybuje ve věkovém rozmezí 19-50 let. Na základě všeobecně známého faktu, že ženy v roli rodičky se průměrně daleko více zajímají o zájmové kroužky jejich potomků než muži, lze vydedukovat, že ženy mají větší přehled o situaci ve městě z hlediska mládežnického volejbalu.

Obr. 3.15 Grafické znázornění otázky č. 11 – ženy



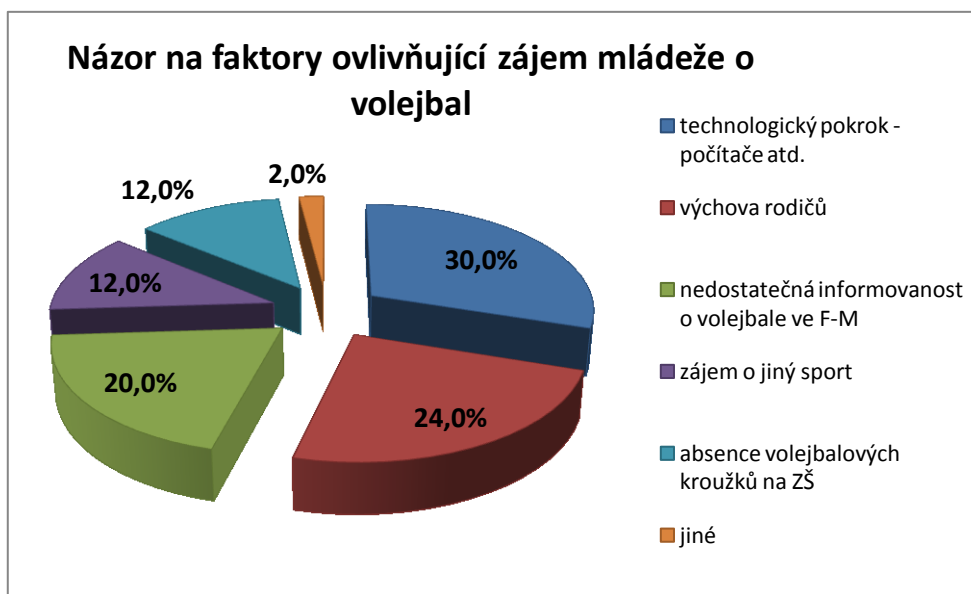
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 12: Čím je to podle vás ovlivněno?

U této otázky měli respondenti k dispozici na výběr 5 faktorů a možnost vlastní odpovědi, které jsou vyobrazeny v doprovodném grafu (Obr. 3.16), přičemž dotazovaný mohl zakřížkovat více odpovědí. Nejčastějším faktorem ovlivňujícím zájem mládeže byl

označen s 30 % technologický pokrok, díky čemuž mládež věnuje svou pozornost počítačům, videohram a pokrokovým mobilním telefonům. S tímto faktorem je spojena také výchova rodičů, což je druhou nejčastější odpovědí zastávající 24 %.

Obr. 3.16 Grafické znázornění otázky č. 12



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.3. Rozhovor s šéftrenérem TJ Sokol Frýdek-Místek

Pro výzkum sekundárního cíle práce, klesajícího zájmu mládeže o volejbal, byla zvolena metoda přímého rozhovoru, a to s hlavním trenérem extraligy žen v TJ Sokol F-M Alexandrou Dedkovou, která je současně také šéftrenér mládeže a extraligová hráčka v letech 1984-2009.

Rozhovor dominoval semistrukturovanou formou, obsahující 6 předem připravených otázek. Účelem této výzkumné metody bylo zjistit příčiny klesajícího zájmu mladých dívek o volejbal ve Frýdku-Místku z pohledu šéftrenéra mládeže a následně zanalyzovat a vyhodnotit zjištěné informace.

#### Otázka č. 1: Jak jste spokojena s chodem klubu TJ Sokol F-M?

*Tak je to takový menší klub, protože je to malé město, je to Sokol. Myslím si, že na to, že je to malé město, je to výborně fungující klub. Samozřejmě v klubech, kde ty finance jsou*

*vyšší, je ta profesionalita daleko větší, ale to se nedá převést do takového malého města. Takže z toho hlediska funguje Sokol, myslím si, velice dobře.*

**Otázka č. 2: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání v oboru?**

*Jedná se o nejvyšší trenérské vzdělání, kterého jde u nás v České Republice docílit. Nachází se na fakultě tělesné výchovy a sportu na Univerzitě Karlově a je to v podstatě nejvyšší trenérská licence uznávaná i v zahraničí a bez téhle licence by správně nikdo neměl trénovat extraligovou soutěž. Samozřejmě se to různě obchází, ale nemělo by to tak být.*

**Otázka č. 3: Jaký názor máte na absenci sportovního manažera v TJ Sokol F-M?**

*Tak určitě si myslím, že tato funkce v klubu chybí, protože přece jenom u nás to dělá Jirka Zaoral, který má spoustu jiných starostí, takže určitě ta funkce zde chybí. Samozřejmě je to otázka finanční, takže i z toho hlediska to je právě o tom, že to je menší klub, takže se to zvládnout dá, ale určitě ta funkce je podstatná v takových klubech, které hrají extraligovou ligu, jak ženskou, juniorskou, tak kadetskou. Takže myslím si, že tady rozhodně chybí.*

**Otázka č. 4: Jaký je váš názor na viditelně klesající tendenci zájmu dívek o volejbal v TJ Sokol F-M?**

*Tak určitě ten náš sokolský nábor je rok od roku v příchodu dívek horší, ale to bych neviděla jen ve Frýdku-Místku jako takovém, ale v podstatě se tak děje i v celé republice. Zápasíme s tím, je to dáno třeba počítači a takovými věcmi a také tím, že se vyklubala spousta nových menších sportů, které nám ubírají strašně moc dětí, protože se to rozmělní. Ten pokles sledujeme už dlouho a je to také tím, že děti nám zlenivěly a je hodně těžké je přinutit ke sportovní činnosti, kdy vlastně v juniorkách už mají každý den trénink a jim se nechce, chodí raději ven za zábavou. Takže ta zodpovědnost. Možná je to také vedením v rodinách už u rodičů apod. A co se týká toho Frýdku-Místku, tak je to různé. Třeba před třemi lety jsme pořádali velkou náborovou akci v rámci oslavy 150 let od založení klubu. Ve spolupráci s 11. ZŠ jsme tuto akci uspořádali něco jako sportovní den dětí, ve kterém bylo hned několik stanovišť, vedené extraligovými hráčkami a trenéry, kde ty děti, jakéhokoliv věku, mohly mezi sebou soutěžit a hned se ta účast dívek projevila, i následně*

*přihlásila k registraci a těžíme z toho dodnes, takže se k tomu určitě budeme vracet, protože se to projevilo velice efektivně. Asi něco takového budeme muset pořádat každý rok, protože se nám to opravdu vyplatilo. Takový ten malý nábor, co děláme každý rok, tak kdysi to byl nábor čítající i 100 dívek, nicméně teď vlastně kdo přijde, ten hraje.*

**Otázka č. 5: Spolupracujete v rámci vyhledávání nových hráček se základními školami?**

*Na 11. ZŠ máme sportovní třídu, kde vyučují i naši trenéři, kteří trénují v učebních hodinách, díky rozšířené sportovní části výuky. Dále máme na 8. ZŠ dva kroužky a na 7. ZŠ volejbalový kroužek, kde vlastně ty děti z té školy se mohou tomu volejbalu věnovat a pokud jsou šikovné, tak přecházejí k nám do klubu. Takže se snažíme, aby ty děti nemusely za tím sportem nějak cestovat, aby navazovaly na učební hodiny, když je to například 6., 7. třída, aby nemusely chodit domů. Náborové akce děláme na všech školách a od září máme v plánu uskutečňovat na školách takovou ukázkovou hodinu, kde jim předvedou stávající hráčky volejbal, kde doufáme, že by to mohlo oslovit dívky.*

*Ono vlastně jak jste se ptala, proč těch dětí je míň a míň, tak on ten volejbal je neskutečně technický sport a je strašně těžké zaujmout ty dívky. Proto se začal hrát tzv. barevný minivolejbal, protože určitě z tělocviku znáte, že jak se hodil balon, sotva to prošlo přes síť, že to v podstatě nebyl v tom okamžiku sport. Takže se to snažíme říkat naším trenérům i učitelům tělocviku na základních školách, dávat rady, jak hrát takový zábavnější volejbal a různé volejbalové hry, kde hrají dvě na dvě hráčky s menším odrazem a speciálním odlehčeným balónem, který tolik nebolí. Samozřejmě není to nic nového, ale je třeba to těm učitelům dát opravdu najevo a sami se musí chtít naučit tyto nové metody, aby to k něčemu bylo.*

**Otázka č. 6: Na jaké úrovni se nachází marketingová propagace těchto náborů a kdo financuje mládežnický volejbal v TJ Sokol F-M?**

*Tak určitě máme vždy připraveny plakáty, které se rozdávají po základních školách a umísťují se na veřejná místa. Dále spolupracujeme s místními novinami Zpravodaj a 5+2 Frýdek-Místek. Mládež finančně zajišťuje především město a TJ Sokol F-M.*



## **Vyhodnocení rozhovoru**

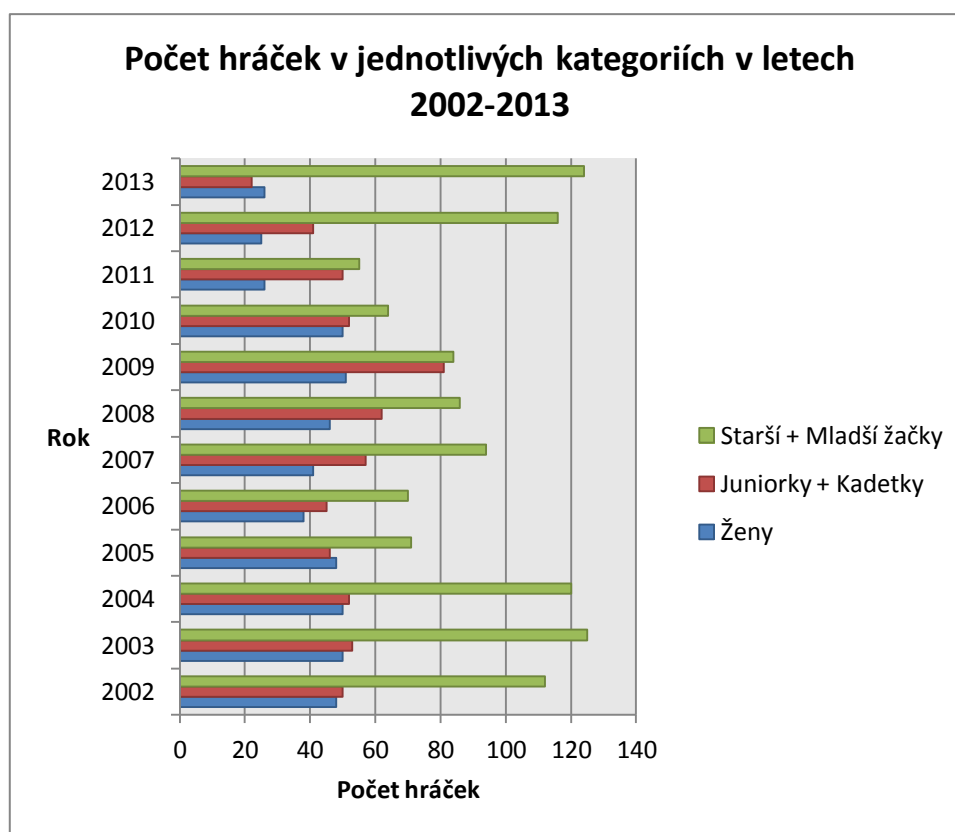
TJ Sokol F-M je dle názoru Alexandry Dedkové klub menší a tedy i nedostatečně financovaný, nicméně funguje na profesionální úrovni. Velký nedostatek vidí v absenci sportovního manažera, jehož funkci zastává již zmiňovaný p. Jiří Zaoral, který se tak nemůže soustředit na jiné důležité aspekty spojené s vedením klubu. Funkce sportovního manažera je pro extraligovou soutěž nezbytná zejména v oblasti vyhledávání sponzorů a zajišťování finančních prostředků.

### **Příčiny klesajícího zájmu mládeže o volejbal ve Frýdku-Místku**

Úspěšnost klasických náborů je celorepublikově rok od roku horší, a to kvůli nedostatečné propagaci a špatné organizaci, ovšem největší podíl na neúspěchu zaujímá pasivní postoj mládeže k volnočasovým sportovním aktivitám. Primárním úkolem zajišťujícím uspokojivou účast mládeže, je informovat veřejnost o termínu náborové akce v dostatečném předstihu např. na základních školách, na frekventovaných místech výlepu, či na domácích volejbalových extraligových utkáních. Dalším prostředkem, jak informovat o náboru širokou veřejnost, mohou být média. TJ Sokol F-M konkrétně využívá spolupráce s místními novinami frýdecko-místecký Zpravodaj a 5+2 Frýdek-Místek.

Na základě neefektivních náborů, které po celá léta TJ Sokol F-M pořádal, a které se projevíly na průměrných hráčských výsledcích a hlubokou propastí mezi kadetkami a žákyněmi, se vedení oddílu rozhodlo přilákat mládež zorganizováním neobvyklé akce, která se uskutečnila ve spolupráci s 11. ZŠ roku 2011 k oslavě 150. výročí vzniku TJ Sokol F-M. Účast mládeže na této akci byla nad očekávání vysoká a mnoho dívek se následně registrovalo do TJ Sokol F-M, díky čemuž se kruh mladých sportovců rozšířil.

Obr. 3.17 Grafické znázornění počtu hráček v TJ Sokol F-M



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z archivu TJ Sokol F-M

Dle Obr. 3.17 je možno zpozorovat efekt tohoto náboru, který se uskutečnil v létě roku 2011. Počet registrovaných starších či mladších žákyň vzrostl o více než dvojnásobek stávajících hráček.

Žijeme v období nejrůznějších technických zařízení a přístrojů, jejichž kvalita i kvantita neustále stoupá a dostává se do povědomí stále většího okruhu lidí. Někteří lidé se stále více soustřeďují na tuto digitální techniku, tráví u ní stále více svého volného času a tím omezují své sportovní aktivity. Hlavním problémem této doby je to, že se zde jedná o mládežnickou třídu ve věku 6–10 let. Rok od roku klesá poptávka po sportovních kroužcích a účast na nábořech mladých talentů pořádaných sportovními kluby.

Nemalý podíl na negativním přístupu dětí ke sportovním aktivitám má vliv rodičů, kteří jsou lhostejní vůči svým potomkům a v podstatě se nezajímají o jejich volný čas. Nekorigují je, netlačí je k žádné sportovní aktivitě, pokud oni sami nějakou nevykonávají.

Nesmíme opomenout zájem dětí i o jiné kolektivní sporty např. basketbal, který se v poslední době stále více těší oblibě. Na scénu přicházejí i fyzicky a technicky

nenáročné aktivity, kterým se mladá populace ráda věnuje např. zumba, tanec, streetdance apod. Nezájem mládeže můžeme připsat také fyzické neschopnosti v důsledku stravování se ve stále se rozrůstajícím počtu fastfoodů<sup>2</sup> ve městě.

### 3.2.4. SWOT analýza

Pro vyhodnocení managementu a marketingové situace volejbalového oddílu TJ Sokol Frýdek-Místek, bylo také využito výzkumné metody zvané SWOT analýza. K její tvorbě posloužily získané informace z předešlých výzkumných metod, kterými byly rozhovor a dotazník. Jako další zdroj informací posloužily dokumenty z archivu klubu a osobní zkušenosti autorky práce z pozice hráčky.

Tab. 3 SWOT analýza

<i>S – Silné stránky</i>	<i>W – Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zkušenosti v extralize žen</li> <li>• podpora města</li> <li>• kvalita trenérů</li> <li>• využití areálu veřejností</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• internetový marketing</li> <li>• nízká propagace</li> <li>• absence sportovního manažera</li> <li>• klubová tělocvična</li> </ul>
<i>O – Příležitosti</i>	<i>T – Hrozby</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zájem o volejbal</li> <li>• nový sponzor</li> <li>• podpora médií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jiný sport</li> <li>• odliv sponzorů</li> <li>• konkurence v extralize žen</li> <li>• ekonomika státu</li> <li>• nízký zájem mládeže o volejbal</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

---

<sup>2</sup> Fastfood – rychlé občerstvení

## **Silné stránky**

Jednou z nejsilnějších stránek klubu je podpora města. Dotace, které klub od magistrátu města Frýdek-Místek každoročně získává, tvoří téměř 2/3 všech externích příjmů, díky kterým se klub dokáže realizovat a fungovat na profesionální úrovni. Přísun peněžních prostředků může být ovlivňován mnoha faktory, jako např. zkušenosti v extralize žen, které se odrážejí na výsledcích v soutěži. Při nízkých zkušenostech může dojít k odlivu hráček do jiného extraligového klubu. TJ Sokol F-M může zkušenosti v extralize žen pojmout jako svou silnou stránku, neboť nikdy z této soutěže nespádl a ženský tým je velice silný a díky tomu působí v soutěži jako velká konkurence vůči ostatním týmům. Tyto zkušenosti úzce souvisí také s kvalitou trenérů, kteří se maximálně soustředují na jediný cíl, a to umístit se v žebříčku extraligové soutěže na co nejlepší místo. K tomu využívají vědomosti, které získávali např. absolvováním trenérských kurzů či škol. Mezi silné stránky lze zařadit rovněž možnost využití sportovišť širokou veřejností za příznivé ceny, díky čemuž se sportovní nadšenci do areálu TJ Sokol vždy rádi vrací. Venkovní areál disponuje 2 antukovými kurty, 3 tenisovými kurty a beach volejbalovým hřištěm a obklopuje ho běžecký okruh.

## **Slabé stránky**

Jako velmi slabou stránku lze považovat internetový marketing, který tvoří jistého převozníka informací mezi sportovním klubem a veřejností. Vzhledem k neaktualizovaným internetovým stránkám může dojít k úbytku lidí zájímajících se o volejbal ve městě či dokonce ke ztrátě sponzora v důsledku nedostatečné propagace, která může ovlivnit např. v rozhodování nových hráček, které přejdou k jinému konkurenčnímu klubu. Další výraznou slabou stránkou je absence sportovního manažera, zaměstnance, který by měl na starosti vyhledávání sponzorů a udržování vzájemných vztahů. Starosta klubu, který tuto funkci vykonává, by se tak mohl soustředit na svou práci spojenou s vedením klubu. Zázemí TJ Sokol F-M je nedílnou součástí faktorů ovlivňujících prestiž klubu, a proto je jeho tělocvična řazena mezi slabé stránky, neboť vzhledem k tomu, že TJ Sokol F-M funguje na extraligové úrovni, tak nemá vlastní tělocvičnu v dostatečné kvalitě a musí využívat sportovní haly základních škol ve městě.

## **Příležitosti**

Jednou z příležitostí klubu, a zároveň jedním z nejzákladnějších faktorů zajišťující volejbalovou činnost klubu, je zájem veřejnosti o volejbal. S tím je úzce spjata spolupráce s médii. TJ Sokol F-M by měl využívat všechny dostupné marketingové a propagační cesty, díky kterým by se zvyšovala informovanost lidí zájímajících se o sport. To může ovlivnit množství nových diváků, fanoušků, ale také i rodiče, kteří hledají vhodný sport pro své dospívající potomky. Další příležitostí jsou samozřejmě finanční prostředky z účtu nového sponzora. Čím více prostředků oddíl získává, tím lepší dispozice klub má. Výdaje z těchto financí mohou být využity na úhradu cestovních nákladů za extraligovými zápasy, na nové sportovní vybavení, na rekonstrukci tělocvičny, či na vyplácení mezd trenérům a hráčkám.

## **Hrozby**

Mezi potenciální hrozby, které ohrožují chod volejbalového oddílu TJ Sokol F-M, patří zejména odliv sponzorů. Bez externích finančních prostředků, a to zejména bez dnes nejvyšší dotace ze strany statutárního města F-M, by činnost oddílu neměla dlouhého trvání. Odliv sponzorů je spjat s neovlivnitelnou hrozbou danou ekonomickou situací státu, a může ho usměrňovat také konkurenceschopnost sportovních klubů v extralize žen. V případě kvalitnějších a profesionálnějších klubů hrozí oddílu spadnutí z extraligové soutěže a následný nezájím financování ze strany sponzorů stávajících, ale i nových. Hrozbou pro volejbalový oddíl je také vznik nového sportovního odvětví, které může do značné míry ovlivnit zájem mladých dívek rozhodujících se pro volbu sportovní činnosti, které se budou věnovat. Nemusí se ovšem jednat pouze o vznik nového sportu, ale i sport stávající, jehož úroveň značně stoupne, a vytvoří tak lepší podmínky pro hráčky. Dalším faktorem, který je schopen ovlivnit počet mladých dívek v oddíle, je technologický pokrok, který mimo jiné nabízí také videohry nahrazující klasickou sportovní činnost za činnost virtuální.

## 4. Shrnutí výsledků šetření a doporučení

První výzkumnou metodou, která byla v práci užita, byl rozhovor, kterým se zjišťoval způsob vedení volejbalového oddílu, jeho financování a marketingová složka klubu. Velkým zjištěním zde byla absence sportovního manažera, jehož práce je vykonávána starostou. Na základě odpovědí, které reportovaly o spolupráci se sponzory, jsme se dozvěděli, že TJ Sokol Frýdek-Místek je klub poměrně malý, v porovnání s ostatními kluby v extraligové soutěži, a práce se sponzory je tedy obtížnější, nicméně díky podpoře magistrátu města Frýdek-Místek, který je generálním partnerem klubu, to není na neuspokojivé úrovni. Dále bylo zjištěno, že mediální komunikace s tiskem je na dostačující úrovni. Co je ovšem velké negativum klubu, z hlediska marketingové propagace, jsou internetové stránky, což potvrdil nejen starosta klubu, ale také respondenti, kteří hodnotili spokojenost s těmito stránkami na základě bodové stupnice. Byla popsána také rozdílná spolupráce s jednotlivými základními školami ve městě a její příčiny.

Použitím druhé metody, dotazníku, byla tážána určitá komunita lidí, u kterých bylo nejprve zmapováno jejich pohlaví a věková kategorie, na otázky ohledně TJ Sokol Frýdek-Místek. Bylo zjištěno, že všichni odkázaní respondenti, kteří jsou nespokojeni s organizací domácích extraligových utkání, jsou nespokojeni s absencí občerstvovacího bufetu. Ukázalo se, že 37 % respondentů je nespokojeno s množstvím sportovišť v areálu TJ Sokol F-M. Tento argument byl následně podpořen další otázkou, ve které respondenti vyjadřovali své názory na vylepšení.

Poslední využitou metodou byla zvolena SWOT analýza. K jejímu vyhodnocení posloužily předešlé metody – rozhovor a dotazník, dále názory respondentů z dotazníkového šetření, osobní zkušenosti autorky a v neposlední řadě názory samotného starosty klubu.

K prozkoumání sekundárního cíle práce primárně posloužila metoda formou rozhovoru. Bylo zjištěno, že TJ Sokol F-M si uvědomuje nastalou situaci – klesající zájem mládeže o volejbal, jakož i sport obecně. Sekundárním zdrojem informací bylo dotazníkové šetření, ve kterém se ukázal rozdílný pohled z hlediska pohlaví, na danou problematiku. 82,4 % mužů si myslí, že zájem mládeže neklesá, kdežto 65,5 % všech žen zastává názor opačný.

## Doporučení

- Pro klub, a tedy i pro samotného starostu, by bylo zaměstnání sportovního manažera, velkým přínosem v podobě usnadnění a odlehčení od činností, které nyní vykonává starosta, a místo kterých by se mohl soustředit na činnosti vázané s vedením klubu. Bylo by vhodné zaměstnat v klubu také PR manažera, který by měl na starosti styk s veřejností a mediální komunikaci.
- Ukázalo se, že internetové stránky nejsou na příliš uspokojivé úrovni, proto by bylo žádoucí určit správce těchto stránek, který by se staral o jejich pravidelnou aktualizaci a doplnění potřebných informací, o které se široká veřejnost zajímá – aktuální výsledky jednotlivých družstev, historie klubu, seznam jednotlivých trenérů a jejich kvalifikace. Uveřejnění dosažených trenérských kurzů či škol zejména v případě trenéra Tibora Bridy a hlavní trenérky extraligy žen Alexandry Dedkové, by mohlo motivovat nové hráčky k nástupu do TJ Sokol F-M nebo přilákat nové sponzory.
- Nenáročným napravením nespokojenosti diváků domácích extraligových utkání shledáváme v otevření občerstvovacího okna, kde by si diváci mohli zakoupit jednoduchá a rychlá jídla či nápoje. Jistě by to pro diváky bylo příjemným překvapením, protože jejich spokojenost je jedním z cílů TJ Sokol F-M a vidíme zde i možnost přírůstku většího počtu diváků.
- Přínosným opatřením pro klub by mohla být rekonstrukce tělocvičny, zejména podlahy.
- Pro stálý objem nových hráček doporučujeme každoroční speciální sportovní den, na způsob náborové akce k oslavě 150 let od vzniku TJ Sokol F-M. Dále navrhujeme uspořádat vždy na začátku školního roku na všech základních školách ve městě ukázkovou hodinu volejbalu se zkušenými hráčkami v doprovodu zvoleného trenéra, které budou předvádět herní techniky zábavnou formou a u toho prezentovat výhody volejbalu a zdravého životního stylu.

## 5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést celkovou analýzu managementu volejbalového klubu. Jejím dílčím cílem byla snaha o vyhledání příčin klesajícího zájmu mládeže o volejbal ve Frýdku-Místku a jejich následná analýza. Bakalářská práce byla rozdělena na dvě dílčí části – teoretickou a empirickou.

První část bakalářské práce byla zaměřena na teoretická východiska potřebná k následné aplikaci na zkoumaný objekt. V práci byly vydefinovány základní pojmy z oblasti managementu, marketingu, sportu a jeho dílčích specifických odvětví, jako sportovní management a marketing. V empirické části byla pomocí výzkumných metod provedena analýza managementu klubu TJ Sokol Frýdek-Místek, díky níž se mi podařilo dosáhnout stanovených cílů bakalářské práce. Poslední částí práce bylo shrnutí výsledků šetření, posouzení situace a následná doporučení pro zkoumaný klub TJ Sokol Frýdek-Místek.

V práci byly užity metody dotazování ve formě rozhovoru a písemného dotazníku a dále SWOT analýza. Před samotným výzkumem bylo nutné nastudovat teoretická východiska, o kterých pojednává odborná literatura uvedená v seznamu použité literatury. Cíl práce považuji za splněný – byla provedena analýza, jež zkoumala dílčí složky managementu a navíc marketingu, na základě kterých došlo k vyhodnocení vnitřní i vnější struktury managementu klubu TJ Sokol Frýdek-Místek. Bylo zjištěno, že celkově je klub z hlediska postavení v extraligovém prostředí na uspokojivé úrovni. Byly však nalezeny nedostatky zejména v oblasti internetového marketingu, absence sportovního a PR manažera, optimalizace náborů mládeže a nevyhovujícího prostředí tělocvičny TJ Sokol Frýdek-Místek. V rámci poslední části práce byla navržena i doporučení, která by mohla pomoci tyto nedostatky odstranit.

Výsledky šetření budu diskutovat se starostou klubu, a následně se můžeme společně pokusit realizovat doporučení, která vzešla z celkové analýzy klubu.



# Seznam použité literatury

## Odborná literatura

- [1] DURDOVÁ, Irena. Sportovní management. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2002, 121 s. ISBN 80-248-0130-2.
- [2] HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4] KERMALLY, Sultan. Největší představitelé marketingu. 2. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2006, 104 s. ISBN 80-251-1013-3.
- [5] KOTLER, Philip. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [6] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] VEBER, Jaromír a kol. Management. Základy, Prosperita, Globalizace. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [8] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Management. Teorie a praxe 80. a 90. let. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-85603-55-1.
- [9] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

## Elektronické zdroje

- [10] NEUBERT marketing & Company s.r.o. Výzkum trhu. Neubertmarketing.cz [online]. [cit. 14. 3. 2014]. Dostupný z: <http://www.neubertmarketing.cz/marketingove-sluzby/vyzkum-trhu>.
- [11] BELKO, Dušan. Marketingový výzkum v kostce. Marketingovenoviny.cz [online]. 20. 9. 2008 [cit. 14. 3. 2014]. Dostupný z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_2363/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_2363/).
- [12] Historie sportu v ČR a důležité sportovní organizace. Czech.cz [online]. 1. 1. 2010 [cit. 18. 3. 2014]. Dostupný z: <http://www.czech.cz/cz/Objevte-CR/Zivotni-styl-v-CR/Historie-sportu-v-CR-a-dulezite-sportovni-organiza>.
- [13] Počátky volejbalu. Volejbal-metodika.cz [online]. [cit. 18. 3. 2014]. Dostupný z: <http://historie.volejbal-metodika.cz/historie/>.
- [14] Pravidla volejbalu. Volejbal.adamovsky.eu [online]. [cit. 18. 3. 2014]. Dostupný z: <http://volejbal.adamovsky.eu/pravidla.htm>.
- [15] KLÍMÁNKOVÁ, Gabriela. Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz. Podnikatel.cz [online]. 26. 2. 2009 [cit. 21. 3. 2014]. Dostupný z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>.
- [16] Ing. KOZLOVÁ, Lucie. Výzkumné přístupy. [online]. [cit. 29. 4. 2014]. Dostupný z: [http://www.eamos.cz/amos/ksb/externi/ksb\\_305/2.htm](http://www.eamos.cz/amos/ksb/externi/ksb_305/2.htm).

## Seznam zkratk

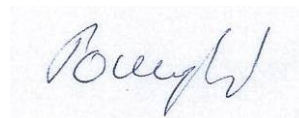
ČOS	Česká obec sokolská
ČUS	Česká unie sportu
F-M	Frýdek-Místek
FIVB	Fédération Internationale de Volleyball
PR	Public relations
TJ	Tělocvičná jednota

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2014



.....

Diana Pomykalová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1     Dotazník na téma: TJ Sokol F-M a mládežnický volejbal ve Frýdku-Místku

## Příloha č. 1

### Dotazník na téma: TJ Sokol F-M a mládežnický volejbal ve Frýdku-Místku

Jsem studentkou 3. ročníku VŠB - TU Ostrava, oboru Sportovní management. V rámci své bakalářské práce jsem se rozhodla uskutečnit dotazníkové šetření za účelem zjištění názorů aktivních hráčů volejbalu na jednotlivé oblasti TJ Sokol F-M a aktuální situaci mládežnického volejbalu ve městě Frýdek-Místek. Dotazník je anonymní, netřeba se podepisovat. Vyplněný dotazník prosím odevzdejte zpět do mých rukou.

Zvolenou odpověď prosím zakřížkujte takto: ☒

Děkuji za vaši projevenou ochotu a čas.

Pomykalová Diana

#### 1. Jaké jste pohlaví?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

#### 2. Kolik vám je let?

- ☐ do 18 let
- ☐ 19 – 30 let
- ☐ 31 – 50 let
- ☐ 51 a více let

#### 3. Chodíte se dívat na extraligová utkání?

- ☐ Ano
- ☐ Občas
- ☐ Ne

#### 4. Jste spokojen/a s organizací těchto utkání?

- ☐ Ano
- ☐ Ne (přejděte na otázku č. 5)

**5. Co byste vylepšil/a?**

.....

.....

**6. Navštívil/a jste už někdy internetové stránky tohoto klubu?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**7. Bodově ohodnoťte tyto stránky, dle vaší spokojenosti. (10 nejvíce)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**8. Myslíte si, že TJ Sokol Frýdek-Místek disponuje dostatkem sportovišť?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**9. Co byste vylepšil/a?**

.....

.....

**10. Myslíte si, že je ve Frýdku-Místku dostatečná podpora volejbalu u mládeže?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

**11. Myslíte si, že zájem mládeže o volejbal ve Frýdku-Místku klesá?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne (přejděte na otázku č. 12)

**12. Čím je to podle Vás ovlivněno? (možnost zaškrtnout více odpovědí)**

- ☐ technologický pokrok – počítače apod.
- ☐ výchova rodičů
- ☐ nedostatečná informovanost o volejbale ve Frýdku-Místku
- ☐ zájem o jiný sport
- ☐ absence volejbalových kroužků na základních školách
- ☐ Jiné: .....
- .....